

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 «Стик»

Исполнитель
студент группы 372 сб

В.С. Бардиж

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
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 201__ г.

ЗАДАНИЕ

К дипломному проекту студента группы 372сб Бардиж Виктории Сергеевны

1. Тема дипломного проекта: Совершенствование системы мотивации персонала ООО «Стик»

(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом законченного проекта:

3. Исходные данные к дипломному проекту: устав ООО «Стик», результаты экономической деятельности ООО «Стик»

4. Содержание дипломного проекта (перечень подлежащих разработке вопросов):

- 1 Теоретические аспекты мотивации труда персонала
- 2 Оценка системы мотивации трудовой деятельности персонала ООО «Стик»
- 3 Совершенствование системы мотивации труда в ООО «Стик»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.)

4 приложений: структура управления ООО «Стик»; методика расчета показателей фондоотдачи, фондоемкости и фондовооруженности; положение о стимулировании труда; анкета.

6. Консультанты по дипломному проекту (с указанием относящихся к ним разделов):
Консультант по экономической части – Москвитина Наталия Михайловна

7. Дата выдачи задания: _____

Руководитель дипломного проекта: Москвитина Наталия Михайловна, кандидат технических наук

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

Задание принял к исполнению (дата): _____

РЕФЕРАТ

Работа содержит 94 страниц, 17 рисунков, 26 таблиц, 46 источников, 4 приложения

МОТИВАЦИЯ, ПЕРСОНАЛ, ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ, СИСТЕМА МОТИВАЦИИ, ПРОЕКТ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Актуальность данного дипломного исследования заключается в исключительно важной проблеме мотивирования деятельности персонала предприятия в современных условиях. Именно от эффективности системы мотивации зависит, как сработает команда фирмы, и как следствие – какой финансовый результат получит организация.

Объектом исследования является персонал ООО «СТИК». Предметом исследования является процесс мотивации персонала.

Цель работы – разработка предложений по улучшению мотивации труда работников предприятия.

В процессе работы проводились статистические и экономические исследования, использовался метод прогнозирования.

Эффективность практического применения предложенных мероприятий позволят увеличить мотивационный профиль сотрудников и принести дополнительную прибыль

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1 Теоретические аспекты мотивации труда персонала

1.1 Сущность, цели, типы мотивации труда

1.2 Характеристика мотивационного процесса

1.3 Сравнительная характеристика теорий мотиваций

1.4 Современные мотивационные стратегии и методы

2 Оценка системы мотивации трудовой деятельности персонала

ООО «СТИК»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Характеристика трудового потенциала работников

2.3 Оценка существующей системы мотивации труда персонала

2.4 Преимущества и недостатки сложившейся системы мотивирования
труда работников

3 Совершенствование системы мотивации труда в ООО «Стик»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации и
стимулирования труда работников

3.2 Проект программы по совершенствованию системы мотивации

3.3 Ожидаемый экономический эффект от внедрения мероприятий по
совершенствованию системы мотивации

Заключение

Библиографический список

ВВЕДЕНИЕ

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности.

Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые современные технологии. Однако все это будет сведено на нет, если члены организации не будут работать должным образом, если они не будут справляться со своими обязанностями, не будут вести себя в коллективе соответствующим образом, стремиться своим трудом способствовать достижению организацией ее целей и выполнения ею своей миссии.

Готовность и желание человека выполнять свою работу, т.е. его мотивирование собственной деятельности является одними из ключевых факторов успеха функционирования организации.

Имея определенное желание и настроение, исходя из определенной системы ценностей, человек каждую конкретную работу персонифицирует, а следовательно, «очеловечивает» ее, придавая ей в определенной степени уникальный характер. Однако из этого никак не следует, что им невозможно эффективно управлять. Напротив, если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего

постоянного воздействия и контроля, таким образом построить управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Путь к эффективному управлению сотрудником лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что им движет, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, руководитель может попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления мотивом. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование сотрудников организации.

Мотивация высокопродуктивного труда позволяет обеспечить наряду с восстановлением нормальной трудоспособности работников повышение места, занимаемого ценностью труда, в общей структуре социальных ценностей, формирование нового трудового сознания и трудовой этики.

В общем случае стратегией и тактикой решения этой проблемы являются мотивация трудовой деятельности и стимулирование.

Актуальность дипломного исследования заключается в том, что значимость мотивации персонала имеет большое значение в кадровой политике в современных условиях деятельности предприятия. Именно от эффективности системы мотивации зависит, как работает команда фирмы, и как следствие – какой финансовый результат получит организация.

Новизной дипломного исследования является то, что в работе проведена взаимосвязь между удовлетворенностью существующей системой мотивации и текучестью персонала анализируемого предприятия.

Объектом исследования является персонал ООО «СТИК». Предметом исследования является процесс мотивации персонала.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по улучшению мотивации труда работников предприятия.

Задачами работы являются:

- рассмотреть сущность, цели и типы мотивации труда;
 - дать характеристику мотивационному процессу трудовой деятельности;
 - проанализировать сравнительную характеристику теорий мотивации;
 - исследовать современные мотивационные стратегии и методы;
 - провести анализ системы мотивации на предприятии;
 - изучить характеристику трудового потенциала работников предприятия;
 - выявить преимущества и недостатки сложившейся системы мотивации труда на предприятии;
- разработать предложения по улучшению системы мотивации труда работников предприятия.

Период исследования составил 2014-2016 гг.

Теоретической и методологической базой для исследования послужили труды классиков отечественной и зарубежной науки в области менеджмента по вопросам мотивации трудовой деятельности.

Информационными источниками при выполнении работы послужили статистическая отчетность, материалы годовых отчетов и первичного учета ООО «СТИК» за 2014-2016 гг.

В работе использованы экономические и статистические методы исследования.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность, цели, типы мотивации труда

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация. Четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения.

Мотивация – стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может и в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, может выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает, какие усилия готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он мотивирован на затраты больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться сделать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей в работе.

Настойчивость продолжать и развивать начатое дело – важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И если даже они имели хорошие результаты деятельности в начале, то потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно низком уровне по сравнению с их возможностями.

Отсутствие настойчивости также негативно сказывается на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность, означающая ответственное выполнение работы, т.е. с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих видов работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может иметь хорошие квалификацию и знания, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям спустя рукава, безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться строить систему мотивирования таким образом, чтобы она развивала у сотрудников такую важную характеристику их поведения, как добросовестность.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремиться, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может, потому что он стремиться помочь своей организации добиться ее целей. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении достижения определенных целей.

Мотив (от франц. *motif* - побуждение) выступает как, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Создание, поддержание и

формирование условий для побуждения людей является достаточно сложным делом. Так как мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Однако имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала и в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, и в служебном росте.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Эта структура характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменяться, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов. Изучить эту структуру – это задача менеджера.

Зарубежные ученые часто придают понятию «мотив» несколько иное значение, чем российские: мотивация – структура, система мотивов деятельности и поведения субъекта, мотив – побуждение себя и других к деятельности. При этом на Западе различают внутреннюю (побуждение к деятельности определяется личными целями субъекта – потребностями, интересами, ценностями) и внешнюю мотивацию (побуждение к деятельности определяется целями, заданными извне, путем принуждения, договора об обмене результата деятельности работника на блага, психологического воздействия для формирования тех же целей, что и у предпринимателя). Внешнюю мотивацию целесообразно назвать мотивированием, а лучше – стимулированием.

Стимул – внешнее побуждение к деятельности, связанное с воздействием внешних по отношению к личности факторов и субъектов. Стимулом в Древнем Риме назывался тонкий заостренный металлический шест для управления лошадьми, запряженными в колесницу. Западные

ученые, как правило, не применяют слово «стимул»: обычно для обозначения внешнего воздействия используется термин «внешняя мотивация».

Цель – это желаемый продукт деятельности; структуру деятельности составляют действия и операции, способы осуществления действий; средства – это те инструменты, которыми пользуется человек.

Потребности – это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов.

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил.

Принимая во внимание сказанное, можно дать более детализированное определение мотивации. Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Основные задачи мотивации персонала фирмы:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;

- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;

- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

Для решения этих задач необходим анализ:

- процесса мотивации в организациях;
- индивидуальной и групповой мотивации, если таковая имеется в зависимости между ними;

- изменений, происходящих в мотивации деятельности человека при переходе к рыночным отношениям.

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, в работе рассмотрены основные аспекты этого явления:

- что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;

- каково соотношение внутренних и внешних сил;

- как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Одним из факторов, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

Рассмотрим факторы, влияющие на трудовую мотивацию (рисунок 1).

Факторы сгруппированы на рыночные и нерыночные, внешние и внутренние, объективные и субъективные. Отличительной особенностью представленной классификации является то, что факторы объединены по «зоне их влияния» в зависимости от уровня в три группы: государственный, рыночный и корпоративный. При этом можно отметить возросшую роль внешних факторов – государственного и корпоративного уровня, что указывает на необходимость переориентации трудовой мотивации на стратегические цели и разработку соответствующего инструментария.



Рисунок 1 – Факторы, влияющие на формирование трудовой мотивации на корпоративном уровне

Предлагаемая классификация позволяет лучше понять воздействие факторов на формирование трудовой мотивации, оценить их с точки зрения регулирования и саморегулирования бизнеса, осуществлять целенаправленные мотивационные воздействия.

Известно, что характер человека и его интересы определяют его отношение к тем или иным событиям, тем самым обуславливают его ответную реакцию на них. Таким образом, порождая определенные события и управляя ими, можно вызвать необходимую ответную реакцию и направлять поведение человека в группе, организации. Специфика стимулирования заключается именно в том, чтобы использовать для каждого человека те стимулы, на которые бы он откликнулся. Поскольку характер человека и интересы разнообразны, то и система стимулирования должна быть разнообразной. Говоря иначе, она должна учитывать это разнообразие и подстраиваться под человека. Это предполагает в первую очередь определение ключевых мотивационных типов персонала организации. Существует несколько мотивационных типов, каждый из которых характеризует то или иное поведение человека в организации. Все мотивационные типы, согласно В. И. Герчикову можно разделить на два класса:

а) класс мотивации избегания, когда человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения;

б) класс мотивации достижения, когда человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится.

В соответствии с этим и выбирается первое основание для стимулирования: «негативное стимулирование» - различного рода санкции; «позитивное стимулирование» - различного рода поощрения. Так, для сотрудника с мотивацией избегания более эффективным будет стимулирование, основанное на страхе «наказания», но при этом ждать от него значительных

достижений не приходится. Сотрудник с ярко выраженной мотивацией достижения нуждается в положительном подкреплении, поощрении и награждении за достижение высоких результатов.

В. И. Герчиков выделил следующие типы мотивации работников, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Типы мотивации работников

Тип мотивации	Характеристика мотивационного процесса
Люмпенизированный	«Люмпенизированный работник» - отличается низкой мотивацией к эффективной работе, обладает невысокой квалификацией, не стремится ее повышать, безответственен и избегает любой работы, связанной с личной ответственностью. Сам не проявляет никакой активности: его основное стремление - как можно меньше работать, стремление к минимизации усилий.
Инструментальный	«Инструментально мотивированный работник» - в работе ценит только заработок в виде денег или иных благ, работает с большой отдачей на любой работе, если его труд справедливо и высоко оплачивается. Работа для такого работника имеет ценность не сама по себе, а как средство получения материальных благ.
Профессиональный	«Профессионально мотивированный работник» - видит в работе возможность реализовать свои знания и умения, для него важна интересная, содержательная работа, возможность проявить себя, доказать себе и окружающим, что он способен на решение задач, которые не каждому под силу. Таких работников отличает развитое профессиональное достоинство и самоуважение.
Патриотический тип мотивации - «работник-патриот»	Преданный своему делу, коллективу, обществу, стране. Старается хорошо работать из-за высоких моральных, религиозных или идеологических соображений. Такой работник особенно ценит результативность общего дела, в котором участвует, и общественное признание своего участия, выраженное в моральных знаках и оценках.
Хозяйский	«Работник-хозяин» - выполняет работу с максимальной отдачей, не настаивая на высокой содержательности или высокой оплате. Обычно такие работники добровольно принимают на себя ответ-

	ственность, но при этом не терпят контроля, характеризуются обостренным требованием свободы действий.
--	---

С учетом особенностей характера и содержания интересов мотивационная структура человека может быть представлена как сочетание всех или некоторых из перечисленных мотивационных типов в определенной пропорции.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

1.2 Характеристика мотивационного процесса

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс

мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна ниже приводимая модель (рисунок 2).

Первая стадия – возникновение потребностей. Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно их можно разбить на три группы:

- физиологические;
- психологические;
- социальные.

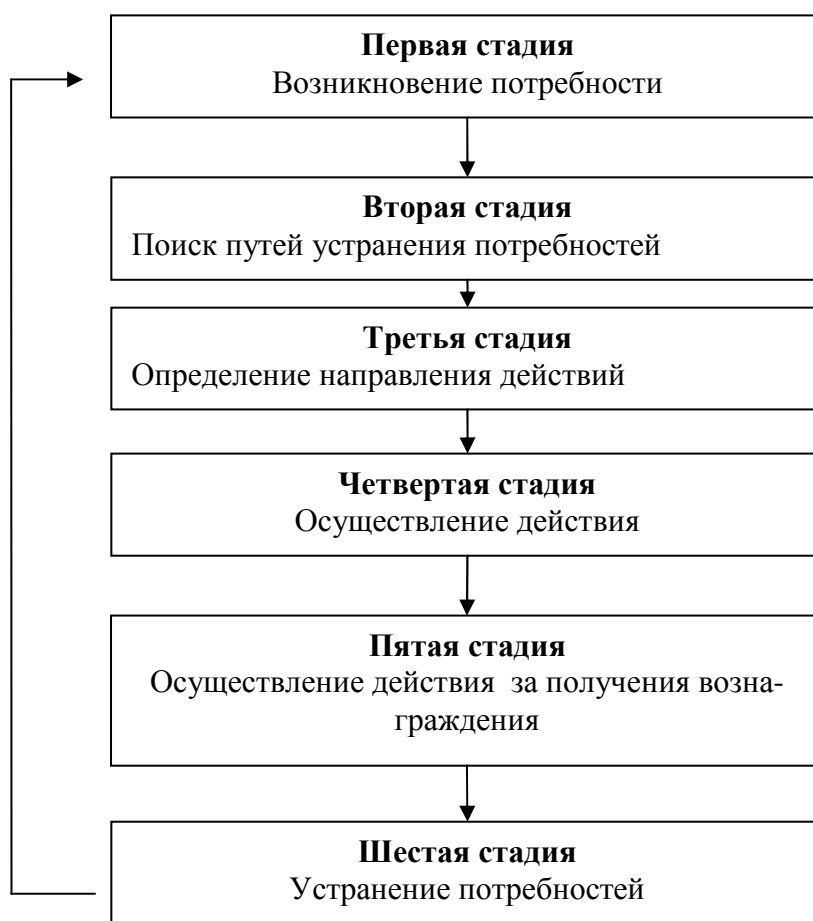


Рисунок 2 - Схема мотивационного процесса

Вторая стадия – поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности

устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия – определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

- что я должен получить, чтобы устранить потребность;
- что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия – получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать на несколько факторов, которые

усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным фактором является неочевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их «вычлениить» невозможно. Требуется длительные и скрупулезные наблюдения для того, чтобы попытаться с достаточной степенью достоверности сказать о том, какие мотивы являются ведущими, движущими в мотивационном процессе человека.

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. При этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов. Поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

1.3 Сравнительная характеристика теорий мотивации

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Главным образом, можно выделить два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Такие теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивом их проведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клелланда.

Таблица 2 – Эволюция теорий мотивации и их связь с теориями управления

Теории управления	Авторы	Период времени	Теории мотивации	Авторы
1	2	3	4	5

1. Школа научного управления	Тейлор, Ф. и Л. Гилберты	1820-1920	Традиционный подход. Трудовой процесс рассматривается с чисто физиологической точки зрения. Главное – удовлетворение физиологических потребностей.	Тейлор
2. Классическая (административная) школа управления	А. Файоль, Л. Урвик и др.	1920-1950	Теория человеческого фактора (человеческих ресурсов). Стимулирование рассматривается как функция управления.	Файоль
3. Школа человеческих отношений	М. Паркер, Ф. и Э. Мэйо	1930-1950	Следует обращать внимание на то, о чем работник думает и что чувствует (идея о «сердце» рабочих). Начало мотивирования трудовой деятельности работников. Теории «Х» и «Y»	Мэйо Мак Грегор
4. Школа системно - структурного комплекса	Л. фон Бергаланфи, М. Месарович и др.	1950-1980	Окружающая среда и работники рассматриваются с позиции системного подхода как единая система. Теория иерархии потребностей. Теория двух факторов (мотивации и ожидания)	Маслоу Герцберг
5. Школа стратегического менеджмента	И. Ансофф и др.	1980-по настоящее время	Теория «Z»: доверие, такт, близость между работниками. Теория (тандем) «мысль и обновление» («thinkovation» - think «end innovation»). Акцент делается на развитие умственных способностей человека. Теория моделей жизни провозглашает важность свободного времени для самореализации работника. Целевая теория мотивации.	У. Оучи - Т. Хойруп Э.Локк

Наиболее ранней теорией мотиваций является теория мотивации по А. Маслоу. Также, рассматриваемая теория называется иерархией потребностей Маслоу. Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;

- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем,

- социальные потребности - необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;

- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные (рисунок 3).

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. По мере удовлетворения низлежащих потребностей, все более актуальными становятся потребности более высокого уровня, но это вовсе не означает, что место предыдущей потребности занимает новая, только когда прежняя удовлетворена полностью.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.



Рисунок 3 - Иерархия потребностей человека по А. Маслоу

На основе приведенного классификатора потребностей может быть построена мотивационная модель (таблица 3).

Таблица 3 - Мотивационная модель

Потребность	Содержание потребности
Претворение в жизнь потребностей своей личности	Реализация своего потенциала, увеличение количества знаний
Уважение к себе и признание со стороны других	Компетентность в своей профессии. Право самостоятельно принимать решения
Социальные контакты	Быть признанным в родственной по духу группе. Контакты с людьми. Быть приятным
Уверенность в завтрашнем дне	Долгосрочное обеспечение денежным доходом, с

	целью удовлетворения физиологических потребностей. Гарантия рабочего места на длительный срок
Физиологические потребности	Питание. Квартира. Одежда.

В теории, предложенной К. Альдерфером, потребности группируются в три класса: потребности существования – E (физиологические и потребности в безопасности), социальные – R (включая и потребности в уважении) и потребности личностного роста – G (в самореализации). Схема зависимости между потребностями К. Альдерфера устанавливает связь между их удовлетворением и актуализацией (рисунок 4).

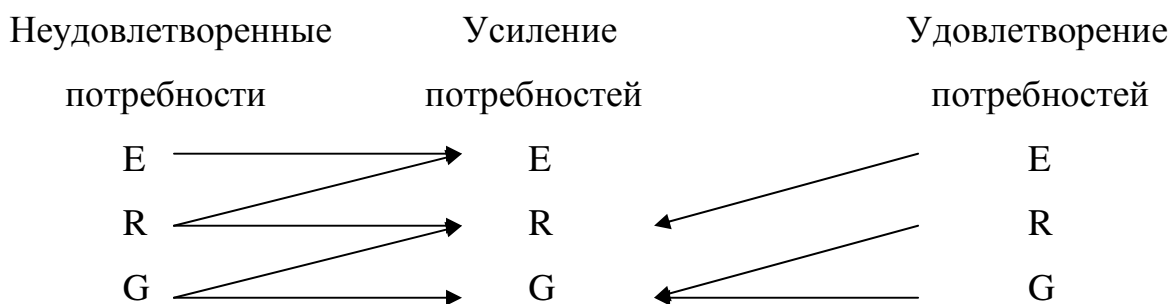


Рисунок 4 - Группировка потребностей по К. Альдерферу

С помощью данной схемы выделяются следующие зависимости:

- чем меньше удовлетворены потребности существования, тем сильнее они проявляются: $E \rightarrow E$;
- чем полнее удовлетворены потребности существования, тем сильнее проявляются социальные потребности: $E \rightarrow R$;
- чем слабее удовлетворены социальные потребности, тем более полно проявляются потребности существования: $R \rightarrow E$;
- чем слабее удовлетворены социальные потребности, тем более усиливается их действие: $R \rightarrow R$;
- чем менее удовлетворены потребности личностного роста, тем сильнее «работают» социальные потребности: $G \rightarrow R$;

- чем полнее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее актуализируются потребности личностного роста $R \rightarrow G$;

- чем больше или меньше удовлетворены потребности личностного роста, тем больше они проявляются: $G \rightarrow G$.

Зависимости между потребностями, по Альдерферу, идут не только снизу вверх, но и сверху вниз. Тем не менее, они также образуют определенную иерархию.

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней, что определяет сущность теории, представителем которой является Дэвид Мак Клеелланд.

Согласно его утверждению структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность.

Согласно теории Мак Клеелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей в организации. Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека, и показывает удовлетворенность работой (таблица 4).

Таблица 4 - Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе

Гигиенические факторы	Мотивационные факторы
-----------------------	-----------------------

Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарботок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля над работой	Возможность творческого и делового роста

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа.

Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Двухфакторная модель поведения Ф. Герцберга, наиболее подходит для развитого демократического общества с высоким уровнем производства и удовлетворенности первичных потребностей. Таким обществом может считаться, в частности, современная Америка. Исследования американских психологов свидетельствуют, что у современного американца физиологические потребности удовлетворены на 90 %, потребность в безопасности – на 70 %, в уважении – на 40 %, в самоактуализации – на 15 %. В этих условиях, по мнению Ф. Герцберга и его последователей, факторы рабочей среды, связанные с условиями труда, все виды и формы вознаграждения и социально-психологический климат воспринимаются только как естественный «гигиенический» фон, как факторы, способствующие повышению удовлетворенности трудом, но не способные при увеличении их качественных и количественных параметров вызвать повышение производительности труда. Однако ухудшение значения параметров этих

факторов по сравнению с привычным достаточно высоким уровнем приводит к снижению отдачи работников, служит демотиватором. По-настоящему же способны вызвать рост отдачи такие мотиваторы, как возможность достичь и испытать успех, возможность продвижения по службе, признание и одобрение результатов работы, высокая степень ответственности и возможность творческого и делового роста. Современные авторы эти факторы называют «главными мотиваторами» и выделяют три их группы: личное развитие, чувство причастности, интерес и вызов.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

По теории мотивации Д. Мак Клелланда, потребности и достижения, соучастия и власти, не имеют строгой структуры. Их сочетание зависит от индивидуальности человека (от личных качеств, его культуры и опыта и конкретной ситуации).

Потребность достижения удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с преобладающей потребностью достижения характеризуются умеренностью в риске, высокой степенью организованности, стремлением к автономии в работе и желанием иметь полную информацию о результатах, в конкретных ситуациях готовы брать на себя ответственность за поиск решения задачи.

Потребность в соучастии (причастности, принадлежности) диктует необходимость социального общения в процессе деятельности. Социальное общение, хорошие межличностные отношения и контакты в коллективе являются мотивацией сотрудников с потребностью в соучастии.

Потребность во власти означает желание влиять на других людей,

контролировать и одновременно нести ответственность за них.

Сравним теории трудовой мотивации А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберга и Д. Маклелланда.

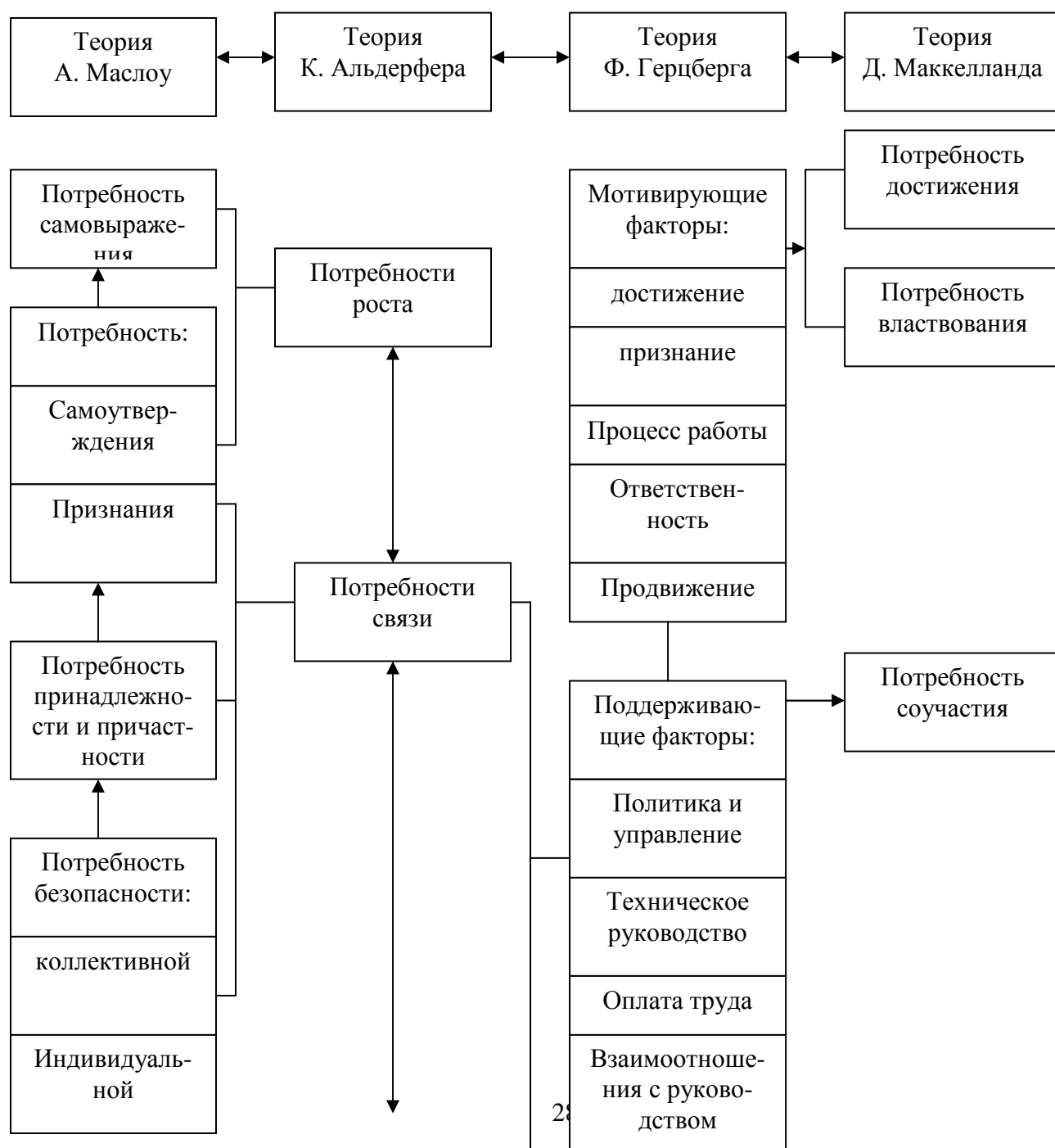
Ф. Герцберг выделил в своей теории две группы факторов: гигиенические и мотиваторы. К гигиеническим факторам он отнес физические условия труда, нравственный климат, отношения с руководством и коллегами, оплату и стабильность работы, т.е. факторы, связанные с окружающей средой, в которой служащий трудится. По Герцбергу, гигиенические факторы сами по себе не вызывают удовлетворенности работой и не мотивируют служащего. Но их недостаточность или отсутствие вызывают неудовлетворенность работой.

Мотиваторы связаны с сущностью и содержанием труда. Отсутствие или неадекватность мотиваторов не приводят к неудовлетворенности. Однако полное их наличие ведет к удовлетворенности трудом и стимулирует повышение его эффективности. Среди мотиваторов Ф. Герцберг выделил интересное содержание труда, успех и признание, самостоятельность и ответственность, карьерный рост, самореализацию. Несомненным положительным моментом двухфакторной теории Ф. Герцберга является вывод о дифференцированном использовании различных стимулов: гигиенические факторы не могут выступать как основные при удовлетворении потребностей низшего уровня, и в то же время, пока не удовлетворены гигиенические потребности, не стоит уделять большое внимание использованию мотиваторов.

В целом же рассмотренные содержательные теории позволяют говорить о мотивации как вероятностном процессе, когда то, что мотивирует конкретного служащего в конкретной ситуации в конкретное время, может в другое время или в иной ситуации не оказывать никакого мотивирующего влияния на этого или другого человека.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям

относятся теория ожиданий, или модель мотивации по В. Вруму, теория справедливости и теория или модель Портера – Лоулера (рисунок 5).



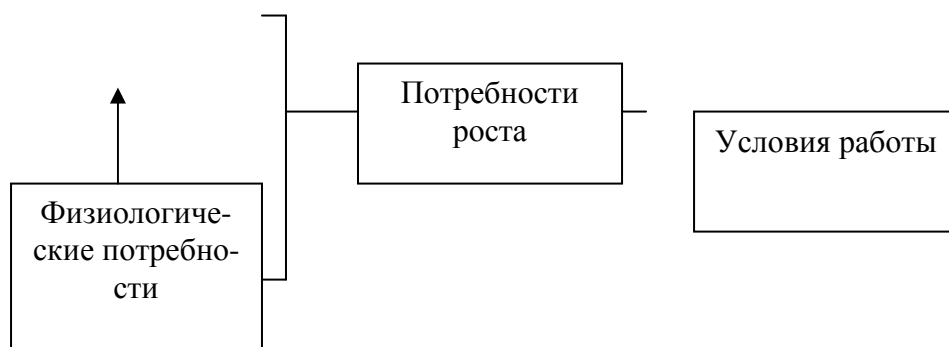


Рисунок 5 - Взаимосвязь основных содержательных теорий мотивации

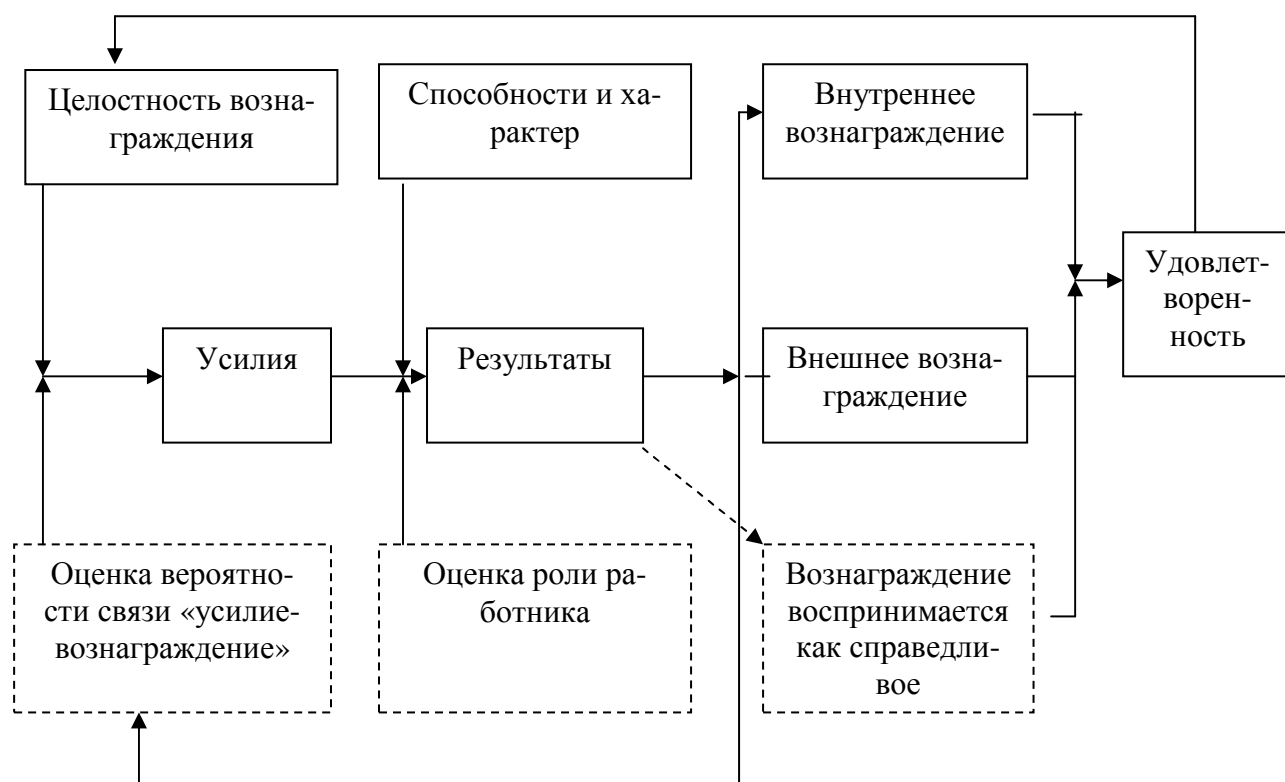
Согласно теории ожиданий В. Врума не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения. Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

Согласно теории справедливости, эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении.

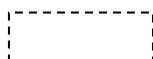
Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия, в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой - на старом, у одного было одно качества заготовок, а другого - другое. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и .т.д. [26].

Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Согласно данной теории, мотивация – это функция потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения. Результативность труда зависит от оценки вероятности связи «усиление – вознаграждение», от характерных особенностей и потенциальных возможностей работника и самооценки работником своей роли. Отсюда важный вывод, о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот. Согласно такой теории результативность должна неукоснительно подниматься.

Графическое изображение модели Портера-Лоулера представлено на рисунке 6.



Переменные теории ожидания



переменные теории ожидания

Рисунок 6 - Модель Портера-Лоулера

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли Л.С. Выгодский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности, производственные проблемы они не рассматривали.

Теория Выгодского утверждает, что в психике человека имеются два параллельных уровня развития - высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно.

1.4 Современные мотивационные стратегии и методы

До недавнего времени оценка уровня трудовой мотивации рассматривалась либо на основе субъективной оценки «удовлетворен/неудовлетворен» существующим уровнем заработной платы, либо посредством оценки качества жизни, либо оценкой сложившейся организационной культуры на предприятии. Таким образом, делалась попытка оценки отдельных элементов трудовой мотивации, что не позволяло получить комплексную объективную оценку модели трудовой мотивации.

Впервые применительно к трудовой мотивации доказана возможность применения контент-анализа, метода рейтинговой оценки, SWOT-анализа, что дает возможность оценить трудовую мотивацию для уточнения роли отдельных факторов, влияющих на нее.

Предложен обобщающий критерий измерения потребностей и их покрытия, выраженный пятикомпонентным показателем $S(\Phi)$. В формализованном виде это можно представить следующим образом:

$$K_{\text{по}} = \text{СИ} - \text{СП}, \quad (1)$$

где $K_{\text{по}}$ – общий коэффициент покрытия потребностей,

СИ – совокупные источники формирования потребностей,

СП – совокупные потребности.

Совокупные источники формирования потребностей включают: источники стимулирования на корпоративном уровне, выплачиваемые обязательно (оклады, доплаты и компенсации, надбавки и премии) и дополнительно («компенсационный пакет»), устанавливаемые в соответствии с локальными корпоративными актами; источники стимулирования социальных выплат, как обязательных, выплачиваемых из бюджетов либо внебюджетных фондов различных уровней, установленных федеральным законодательством или законодательством субъектов Российской Федерации.

В свою очередь, совокупные потребности можно определить как сумму базовых и социальных потребностей:

$$СП = БП + СП, \tag{2}$$

где БП – базовые потребности,

СП – социальные потребности.

По общепринятой классификации методов мотивации их можно разделить на экономические (прямые или косвенные) и нематериальные (рисунок 7.)



Обогащение труда Гибкие рабочие графики Охрана труда Программы повышения качества трудовой жизни Продвижение по службе Участие в принятии решений на более высоком уровне
--

Рисунок 7 - Методы мотивации трудовой деятельности

В составе программ мотивации можно также выделить два уровня методов мотивации: базовый уровень и конкурентный уровень.

В состав базового уровня входят методы мотивации, традиционно включаемые стандартный компенсационный пакет сотрудника: зарплата, страховка, льготы предоставляемые компанией. Как следует из определения, они обеспечивают базовый уровень вознаграждения сотрудника.

В составе конкурентного уровня выделяют методы мотивации, которые осуществляют основное воздействие на сотрудников для достижения главной цели компании. В общем виде их можно разделить на две основные группы: методы стимулирования и методы вознаграждения.

Большинство российских руководителей считают, что к успешному труду людей побуждает в первую очередь заработная плата. Поэтому, если компания не может платить большие деньги, народ обычно работает «спустя рукава», и руководство с этим мирится, оправдывая такое положение дел лимитом в финансовых ресурсах. Высокая мотивация от повышения заработной платы имеется у молодых работников, которым необходимо решить важные жизненные задачи: организовать семью, купить квартиру, создать условия для рождения ребенка и т.п.

Все большую роль в мотивации персонала играют именно социальные льготы, которые сотрудник может получить на предприятии. Приблизительно одинаковый среднегородской уровень оплаты труда приводит к тому, что при

выборе рабочего места работники все больше обращают внимание не на уровень заработной платы. Если он везде практически одинаковый, то работник начинает сравнивать спектр тех льгот, которые предлагают на различных предприятиях, и выбирает, в конечном счете, то предприятие, которое предлагает своему персоналу такое содержание компенсационного пакета, который в максимальной степени соответствует пожеланиям и ожиданиям работника.

Конкретные методы мотивации и соотношение базового и конкурентного уровней в программе мотивации изменяются в зависимости от уровня, занимаемого сотрудником в компании. Так, для высшего руководства вознаграждение в рамках базового уровня программы мотивации обычно составляет лишь малую долю от общей величины вознаграждения. Напротив, для рядовых сотрудников базовый уровень программы мотивации будет обеспечивать основную долю их вознаграждения.

Рассмотрим методы мотивации конкурентного уровня. Компаниями широко используются поощрение акциями, опционные и бонусные планы, комплексные компенсационные планы. Одним из наиболее распространенных методов мотивации высшего руководства компании является поощрение акциями компании. Поощрение акциями является смешанным методом мотивации. Стимулирующий элемент данного метода состоит в том, что руководители могут приумножать стоимость своих акций в результате эффективного управления компанией. Действительно, в результате поощрения акциями наемные менеджеры, становясь акционерами руководимой ими компании, начинают иначе подходить к управлению, стремятся к максимизации стоимости компании. Однако высшее руководство зачастую получает лишь небольшую долю в капитале компании, что существенно снижает стимулы к максимизации стоимости компании.

Участие в капитале компании обеспечивает более активное участие менеджмента в процессе управления, ориентирует на повышение эффективности компании, решение стратегических вопросов развития

компании, максимизацию стоимости компании.

Недостаток модели мотивации конкурентного уровня состоит в повышении рисков компании, связанных с увеличением ее долговых обязательств. Кроме того, существенное сокращение количества сделок слияний и поглощений вызвало появление новых методов мотивации высшего руководства. Все это ограничивает использование в настоящее время метода участия высшего руководства в капитале компании в результате выкупа с использованием финансового рычага.

Комплексные компенсационные программы используют различные методы мотивации сотрудников компании: опционные и бонусные планы, вознаграждение акциями, иные формы вознаграждения. В настоящее время получают распространение «индивидуальные программы вознаграждения». Они стремятся в наибольшей степени установить соответствие между результатами деятельности отдельного сотрудника, его влиянием на стоимость компании и величиной вознаграждения. Наибольший интерес представляют отдельные методы, применяемые в комплексных компенсационных программах

В наибольшей степени реализация цели мотивации сотрудников компании обеспечивается при использовании компенсационных планов, основанных на экономической прибыли. Экономическая прибыль является одним из основных показателей создания стоимости компании. Она представляет собой разницу между посленалоговой операционной прибылью и затратами на заемный и акционерный капитал компании. В первом приближении компенсационные планы на основе экономической прибыли напоминают бонусные планы. Несмотря на то, что они так же устанавливают зависимость вознаграждения от определенного показателя, они принципиально отличаются от бонусных планов.

Как и в традиционных бонусных планах, менеджер может отдавать предпочтение максимизации экономической прибыли в текущем периоде, ограничивая возможности максимизации экономической прибыли в будущем.

Вместе с тем такие компенсационные планы в большей степени устанавливают связь между вознаграждением и результатами деятельности, направленной на максимизацию стоимости компании, по сравнению с другими методами мотивации. В традиционном компенсационном плане на основе экономической прибыли фактором, определяющим величину вознаграждения, является экономическая прибыль. В соответствии с установленной пропорцией величина экономической прибыли за конкретный период делится на доли акционеров и менеджмента в экономической прибыли.

Полученная величина полного бонуса может быть как положительной, так и отрицательной. Она не ограничена ни пороговым, ни предельным значением. Величина полного бонуса распределяется между накопительным бонусным счетом и выплачиваемым бонусом.

Программы мотивации в системе управления стоимостью продолжают развиваться и принимают различные формы в процессе эволюции систем управления компанией.

Очень важным мотивирующим фактором выступает социально-психологическая атмосфера в компании и возможность общения с коллегами. При этом важно, чтобы отсутствовали неформальные разговоры в течение слишком большого рабочего времени.

Мотивирующим фактором для работника выступает возможность получить и увидеть результат своего труда. Мотивировать могут также приглашения руководства на неформальные встречи, спортивные праздники, охоту или поездки, на которые приглашается узкий круг приближенных (удовлетворение потребности в причастности).

Если организация рассчитывает на высокие рабочие показатели персонала, то для этого необходимо в организационной и рабочей среде создать необходимые условия. Это должны быть, условия, компенсирующие демотивирующее действие недостаточного уровня оплаты труда и формирующие такую мотивацию работников, которая будет максимально располагать их к высоким трудовым достижениям, особенно если рабочая среда

превышает ожидания работников. Для использования в полном объеме приведенных в таблице средств воздействия на мотивацию подчиненных, нужны определенные условия, такие как:

- готовность высшего руководства компании в рамках действующей в компании практики управления выстраивать комплексную систему воздействия на мотивацию персонала, не ограничивающуюся лишь системой материального стимулирования;

- наличие в компании руководителей, широко использующих в своей работе неденежные методы воздействия на мотивацию подчиненных, способных выступить в качестве примера для подражания для остальных;

- создание в компании такой системы оценки труда руководителей, когда умение руководителя эффективно мотивировать подчиненных рассматривается в качестве одного из важнейших показателей качества управленческого труда, как ключевая компетенция, которой должен обладать каждый руководитель;

- наличие в компании системы обучения руководителей работе с персоналом, ориентированной на повышение уровня знаний в области психологии управления в целом и управления мотивацией работников в частности.

О мотивации персонала сказано и написано много. Но на практике система мотивации сводится лишь к дифференцированной системе оплаты труда: делаешь больше и лучше – получаешь больше, делаешь меньше и хуже – получаешь меньше. Конечно, это работает, по крайней мере, в большинстве случаев. Но достаточно ли этого на сегодняшний день? Ведь ситуация на рынке труда за последние годы существенно изменилась.

Если раньше работодатели выбирали себе работников из большого числа кандидатов, то сегодня всё чаще сами работники выбирают наиболее подходящие для себя условия работы, наиболее подходящие компании. Особенно если это квалифицированные специалисты, нехватка которых уже хорошо ощущается на рынке. И им уже недостаточно одной только высокой зарплаты и хорошего социального пакета. Они выбирают компании, где могут

наиболее полно удовлетворить свои эмоциональные потребности: уважение, признание, статус, комфорт и так далее. Замечено, что чем выше социальный статус человека, тем больше внимания он уделяет удовлетворению своих эмоциональных потребностей. И окончательно решение о выборе компании лежит, как правило, именно в эмоциональной сфере.

Можно привести множество примеров, когда сотрудники уходили с высокооплачиваемой работы только потому, что не получали морального удовлетворения. И наоборот, оставались на работе при невысокой зарплате, если их всё остальное вполне устраивало, то есть они были эмоционально удовлетворены. Если же человек ощущает эмоциональный дискомфорт, то рано или поздно он покинет компанию. Если он всё же останется, то продуктивность его будет весьма далека от той, на которую он действительно способен. Ведь энергия сотрудников, направленная на работу, зависит не только от размера заработной платы, она в значительной степени зависит от того, как он себя чувствует.

Между тем, одна из основных задач любого менеджера состоит как раз в том, чтобы в полной мере задействовать в работе весь потенциал своих сотрудников. Именно на это направлена вся работа по мотивации персонала. Повышение продуктивности и, как следствие, прибыльности – вот результат внедрения грамотной системы мотивации.

Для эффективного воздействия на эмоциональную сферу сотрудников желательно проведение семинаров и тренингов по эмоциональной компетентности для менеджеров компании. Это позволит менеджерам научиться качественно управлять своими эмоциями и влиять на эмоции своих сотрудников в интересах дела. Небольшие изменения в стандартных процедурах так же дадут положительный эффект. Например, такой простой элемент, как выявление в процессе собеседования при найме нового сотрудника его жизненных ценностей и потребностей позволит в дальнейшем эффективно мотивировать сотрудника на эмоциональном уровне. Корпоративная культура компании должна предусматривать беседы о внутреннем мире человека, его

стремлениях и желаниях, что позволит эффективно влиять на эмоции сотрудников. Управление персоналом обязательно должно затрагивать эмоциональные факторы. И, конечно, сам стиль менеджмента в компании должен стать, по возможности, менее директивным. Времена меняются, и директивный стиль управления постепенно уходит в прошлое.

В заключение первой главы можно сделать следующие выводы:

Мотив (от франц. *Motif* – побуждение) выступает как, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий. Эта структура характеризуется определенной стабильностью, но в то же время способна изменяться, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов [34].

В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредованно очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил.

Мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение

человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Для эффективного воздействия на эмоциональную сферу сотрудников желательно проведение семинаров и тренингов по эмоциональной компетентности для менеджеров компании. Это позволит менеджерам научиться качественно управлять своими эмоциями и влиять на эмоции своих сотрудников в интересах дела.

Приведенные выше мотивационные модели непротиворечивы и их нельзя подвергнуть критике за имеющиеся в них недостатки в теоретическом и практическом аспектах.

2 ОЦЕНКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ООО «СТИК»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

С развитием рыночной экономики стали появляться кооперативы, фирмы, малые предприятия. Свободные от централизованного способа хозяйствования, им приходилось работать в новых жестких экономических условиях. Не все выдержали конкуренцию. Время испытывало на стойкость, остались самые трудолюбивые, энергичные, целеустремленные. Одним из таких предприятий является – коллектив фирмы «Стик», генеральным директором, которого является Сторожкова Наталья Сергеевна.

ООО «Стик» осуществляет продажу продуктов питания. Компания стремится удовлетворить потребностей населения Амурской области и Дальневосточного региона в качественных продуктах питания широкого ассортимента, получении прибыли и обеспечении персонала рабочими местами.

Основные усилия прилагаются к созданию мощной товаропроводящей сети, включающей собственную розничную сеть, мелко оптовую систему и крупно оптовую систему.

Целями деятельности предприятия являются расширение рынка товаров и услуг, а так же извлечение прибыли.

Основными направлениями деятельности в настоящее время являются:

- торгово-закупочная деятельность;
- осуществление оптовой, мелкооптовой, розничной торговли, открытие магазинов;
- предоставление зданий и помещений в аренду;
- коммерческая деятельность.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ.

Компания располагает собственной производственно-складской базой, развитой торговой сетью, налаженными связями с крупнейшими поставщиками продуктов питания в регионе, а также клиентами по всей Амурской области.

Предприятие расположено в городе Благовещенске – административном центре Амурской области, по адресу ул. Текстильная, 47 строение 4. Оно имеет собственную производственно-складскую базу, 7 оптовых склада общей площадью 5000 кв.м., 3 розничных магазина, отдел доставки товара в розничные магазины города и по территории Амурской области. Торговые представители компании работают с большинством магазинов города (350 магазинов) и области (200 магазинов). На данный момент в пределах города и в городах-спутниках на территории Амурской области работают пятнадцать автотранспортных единиц. При этом, торговые представители обслуживают оптовые базы и мелкооптовые рынки города.

На сегодняшний день в ООО «Стик» наблюдается тенденция к увеличению числа торговых представителей и расширению деятельности в пределах области и в городах-спутниках.

Основная работа компании по реализации товара в регионе поставлена на продаже товара с оптовых складов. Реализация товаров торговыми представителями составляет 40 % от общей реализации продуктов питания. Стабильные цены, регулярность поставок, гибкая система скидок - это привлечение постоянных клиентов. Часть из них работает по договорам. Клиентам предоставляются единовременные и накопительные скидки. Кроме этого, предприятие предлагает клиентам: отсрочку платежа, бесплатную доставку товаров, рекламную поддержку.

Имеется хорошая рыночная репутация. Налажено деловое сотрудничество со многими поставщиками и покупателями.

Оценить динамику развития экономических показателей предприятия возможно по данным бухгалтерской отчетности, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 - Оценка динамики развития экономических показателей ООО «СТИК»

Показатель	2014г., тыс.руб.	2015г., тыс.руб.	2016г., тыс.руб.	Изменения			
				2015г. к 2014г.		2016г. к 2015г.	
				тыс. руб.	Уд. вес., %	тыс. руб.	Уд. вес., %
Выручка от реализации продукции, услуг	158 123	298226	389313	140 103	188,6	91087	130,5
Себестоимость продаж	139 820	270338	355220	130 518	193,3	84882	131,4
Валовая прибыль	18 303	27 888	34 093	9 585	152	6 205	122
Коммерческие расходы	4 634	10139	13297	5 505	219	78 677	131,1
Управленческие расходы	9 098	11903	16531	2 805	131	-72 472	138,9
Прибыль, (убыток) от продаж	4 571	5 846	4 265	1 275	128	151 149	72,9
Прочие доходы	1 100	2 368	6 836	1 268	215	374 770	288,7
Прочие расходы	2 195	3 899	3 775	1 704	178	-598 391	96,8
Прибыль до налогообложения	3 476	4 315	7 326	839	124	973 161	169,8
Налог на прибыль	695,2	863	1465,2	167,8	124,1	602,2	169,7
Чистая прибыль	2780,8	3452,0	5869,8	671,2	124,1	2417,8	170,0

Данные таблицы 5, показывают, что выручка от реализации увеличилась в 2016г. на 91087 тыс. руб. (30,5 %) по сравнению с 2015 г., а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 140 103 тыс. руб. В связи с увеличением закупочных цен на реализацию продукции себестоимость увеличилась с 270 338 тыс.руб. в 2015 г. до 355 220 тыс. руб. в 2016г., т.е. на 31,4 % и в 2015 г. к 2014 г. на 93,3 Положительным моментом является увеличение прочих доходов – с 1 268 тыс. руб. до 4 468 тыс. руб., при этом прочие расходы в 2016 г. снизились на 124 тыс

. руб. В 2016 году в ООО «СТИК» по сравнению с 2015 годом прибыль повысилась на 70 %.

Для оценки финансово-хозяйственной деятельности общества, аргументированного управления компанией и сокращения издержек используются различные показатели рентабельности (таблица 6).

Таблица 6 – Коэффициенты рентабельности, их значение и способ расчета

Название	Аннотация	Расчетная формула
Коэффициент рентабельности и продукции	Характеризует эффективность затрат, произведенных предприятием на производство и реализацию продукции	Прибыль от реализации / Себестоимость продукции
Коэффициент рентабельности и собственного капитала	Показывает величину прибыли, которую получит организация на единицу стоимости собственного капитала	Чистая прибыль / Средняя величина собственного капитала x 100%
Период окупаемости собственного капитала, лет	Показывает число лет, в течение которых полностью окупятся вложения в данную организацию	Собственный капитала/ Чистая прибыль

Показатели рентабельности являются важнейшими характеристиками факторной среды формирования прибыли общества.

Проведем оценку рентабельности ООО «СТИК» в таблице 7.

Таблица 7 - Оценка рентабельности ООО «СТИК» в 2014 - 2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Δ +(-) 2015/2014	Δ +(-) 2016/2015
Чистая прибыль, тыс.руб.	2780,8	3452,0	5869,8	671,2	2417,8
Собственный капитал, тыс.руб.	100	100	100	-	-
Коэффициент рентабельности услуг	1,75	1,15	1,5	-0,6	0,35
Коэффициент рентабельности собственного капитала	3,59	2,89	1,7	-0,7	-1,19

Рентабельность собственного капитала фирмы рассчитывается по следующей формуле:

$$P_{ск} = \text{Собственный капитал/чистую прибыль} \times 100 \%, \quad (3)$$

К примеру, $P_{ск} 2014 \text{ г.} = 100/2780,8 \times 100 = 3,59 \%$, т.е. на 1 рубль собственного капитала в 2014 г. приходилось 3,59 рубля прибыли.

Из данных таблицы 7 видно, что к концу 2016 года сумма чистой прибыли составила 5869,8 тыс.руб., что на 2417,8 тыс. руб. выше 2015 г., и на 3089 тыс. руб. больше 2014 г.

Рентабельность собственного капитала к концу 2016 года по сравнению с 2014 году снизилась: это связано с ростом прибыли: так, если в 2014 г. коэффициент рентабельности собственного капитала был равен 3,59 %, то в 2016 г. - 1,7 %.

Таким образом, из проведенного анализа можно сделать вывод, что данное предприятие является рентабельным. Такой рост достигается повышением цен на реализуемую продукцию и увеличением себестоимости реализуемой продукции. Расчет показателей фондоотдачи, фондоемкости и фондовооруженности представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка показателей деятельности предприятия

Показатели	2014 г	2015 г.	2016 г.	Изменения 2016г. к 2014г.
Объем реализации услуг, тыс. руб.	158123	298 226	389 313	231 190
Среднегодовая сумма основных производственных фондов, тыс. руб.	17564	19 195	21 617	4 053
Среднесписочная численность работников, чел.	75	82	84	9
Фондоотдача, руб.	9,00	15,54	18,01	9
Фондоемкость, руб.	0,11	0,06	0,05	0
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	234,19	242,97	248,47	14

Согласно проведенным расчетам в таблице 8, на увеличение реализации продукции против предыдущего года повлияли следующие факторы:

- а) увеличение суммы основных фондов;
- б) увеличение фондоотдачи.

Фондоемкость показывает, сколько основных фондов приходится на каждый рубль реализованной продукции. Если использование основных фондов улучшается, то фондоотдача должна повышаться, а фондоемкость - уменьшаться, что и характерно для нашего предприятия. А рост фондовооруженности на 14 означает повышения производительности труда.

Таким образом, можно сказать, что ООО «СТИК» занимает довольно выгодное и эффективное положение на рынке. Конкуренция в отрасли, хотя и оказывает существенное влияние на фирму, но потребители влияют гораздо сильнее, так как их поведение, их отношение к продукции и к организации нельзя предугадать.

Таким образом, проведя организационно-экономический анализ деятельности предприятия можно сделать следующий вывод: в 2016 году в ООО «СТИК» по сравнению с 2015 годом прибыль повысилась на 172,2 %.

Выручка от реализации увеличилась в 2016 г. на 91087 тыс. руб. или на 30,5 % по сравнению с 2015 г., а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 140 103 тыс. руб. Под воздействием внешних факторов (покупательская способность клиентов, изменение в налоговой системе) себестоимость увеличилась с 270 338 тыс.руб. в 2015 г. до 355 220 тыс. руб. в 2016г., т.е. на 31,4 % и в 2015 г. к 2014 г. на 93,3 %.

За анализируемый период ООО «СТИК» получало прибыль, и на конец 2016 года сумма чистой прибыли составила 5303 тыс.руб., что на 3355 тыс. руб. выше 2015 г.

Проведенный SWOT анализ показал, что в коллективе фирмы часто бывают конфликты, что прямым образом влияет на реализацию имеющихся возможностей. Также персонал отмечает несправедливое отношение к себе со стороны руководства, что прямым образом влияет на мотивацию труда и как следствие на развитие имеющихся угроз.

2.2 Характеристика трудового потенциала работников

Система показателей, характеризующих трудовой потенциал предприятия ООО «СТИК» представлена в таблице 10.

Таблица 10 - Система показателей, характеризующих трудовой потенциал предприятия ООО «СТИК»

Показатели	В том числе по категориям					
	2014г.		2015г.		2016г.	
	Чел	Уд.вес, %	Чел	Уд.вес, %	Чел	Уд.вес, %
1. Персонал предприятия, всего	75	100	82	100	84	100
рабочие	4	5,3	5	6,1	5	5,9
специалисты	66	88	70	85,4	72	85,7
руководители	5	6,7	8	8,5	8	8,4
2. Структура персонала по полу:	-	-	-	-	-	-
мужчины	44	58,7	49	59,6	49	58,3
женщины	31	41,3	33	40,4	35	41,7
3. Возрастной состав персонала:	-	-	-	-	-	-
18-25	25	33,4	21	25,6	19	22,6
26-36	31	41,3	42	51,2	48	57,2
37-50	16	21,3	16	19,5	16	19,0
старше 50 лет	3	4,0	3	3,7	1	1,2
4. Распределение персонала по стажу работы на данном предприятии:	-	-	-	-	-	-
До 1 года	5	6,6	5	6,0	3	3,6
1-5 лет	53	70,7	55	67,1	57	67,8
5 лет и больше	17	22,7	22	26,9	24	28,6
5. Образовательный уровень персонала:	-	-	-	-	-	-
Высшее	38	50,7	40	48,8	38	45,2
Незаконченное высшее	32	42,7	39	47,6	43	51,2
Среднее	5	6,6	3	3,6	3	3,6

Анализ таблицы 10 свидетельствует о том, что на исследуемом предприятии преимущественно молодой состав персонала: в 2016 г. 79,8 % персонала составляли молодые люди возрастом от 18 до 36 лет (22,6 % + 57,2 %). Что касается стажа работы на данном предприятии – большинство сотрудников (67,8 % в 2016 г.) имеют стаж работы 1- 5 лет, 28,6 % - более 5 лет.

Подавляющее большинство персонала имеет высшее (45,2 %) и незаконченное высшее (51,2 %) образование.

Приведенные показатели персонала характеризуют ООО «СТИК» как стабильную компанию с молодым квалифицированным персоналом.

Для более подробного изучения персонала на предприятии необходимо рассчитать коэффициент текучести кадров и коэффициент стабильности кадров. Исходная информация для анализа текучести кадров представлена в таблице 11.

Таблица 11 - Исходная информация для анализа текучести кадров

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Прибыло, чел.	6	7	10
Выбыло, чел.	1	0	8

Коэффициент текучести кадров рассчитывается как отношение численности работников, выбывших по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины за данный период времени (ТРву) к среднесписочной численности работников за тот же период (таблица 12):

Таблица 12 - Динамика движения персонала

Показатели	Годы			Отклонение (+, -) 2016 г. от 2014 г.
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	
1	2	3	4	5
Число работников на начало года, чел.	70	75	82	9
Число работников на конец года, чел.	75	82	84	9
Среднегодовая численность работников, чел.	73	79	83	10
Принято работников, всего, чел.	6	7	10	4
Выбыло работников, чел.	1	0	8	7
В т. ч. по причине:				
по собственному желанию	1	0	8	7
Коэффициент текучести, %	1,36	0	9,6	8,24
Коэффициент стабильности, %	98,64	0	91,4	-7,24

Из данных таблицы 12 видно, что коэффициент текучести в отчетном году возрос по сравнению с 2014 на 8,24 %, что говорит о негативной ситуации в области текучести кадров Коэффициент стабильности в 2016 году снизился по сравнению с 2015 на 7,24 %. Это связано в первую очередь с тем, что в отчетном году выбыло 8 работников по собственному желанию (большинство из которых указывали неудовлетворенность системой мотивации).

Труд людей является составляющей частью любой хозяйственной деятельности. Трудовые ресурсы предприятия – это главный ресурс, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Обеспеченность трудовыми ресурсами представлена в таблице 13.

Таблица 13 - Обеспеченность трудовыми ресурсами

Категории работников	Численность работников, чел.			Отклонение (+,-) отчетного года от	
	2014 г.	2016		2014 г.	От плана
		План	Факт		
Всего	75	84	84	9	0
в т. ч.					
1.Основная деятельность	75	84	84	9	0
Из нее					
1.1.Рабочие постоянные	4	5	5	1	0
1.2.Служащие:					0
- руководители	5	8	8		0
- специалисты	66	73	72	6	1

Таким образом, данные таблицы 13 свидетельствуют о полной обеспеченности трудовыми ресурсами предприятия ООО «СТИК» согласно плана.

В заключение можно сделать следующие выводы: на исследуемом предприятии преимущественно молодой состав персонала: в 2016 г. 79,8 % персонала составляли молодые люди возрастом от 18 до 36 лет (22,6 % + 57,2 %). При этом стаж работы большинства сотрудников (67,8 %) – до 5 лет. Подавляющее большинство персонала имеет высшее (45,2 %) и незаконченное высшее (51,2 %) образование.

Коэффициент текучести в отчетном году возрос по сравнению с 2014 на 8,17 %. Коэффициент стабильности в 2016 году снизился по сравнению с 2015 на 13,16 %. Это связано в первую очередь с тем, что в отчетном году выбыло 8 работников по собственному желанию.

В целом, фирма обеспечена трудовыми ресурсами, отклонения от плана незначительны.

2.3 Оценка существующей системы мотивации персонала

Для удовлетворенностью сотрудников системой мотивации персонала были использованы различные методики.

С целью проверки содержательной теории мотивации Ф. Герцберга был проведен опрос сотрудников на исследуемом предприятии. В качестве основных факторов мотивации были выбраны материальные факторы, факторы безопасности, карьерного роста, факторы значимости и успеха (таблица 14).

Анкета представлена в Приложении В. Опрос проводился с 1 по 5 апреля 2013 г., в исследовании приняло участие 82 чел.

По результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы: наибольшую долю сотрудников, которые удовлетворены различными сторонами работы составляют руководители.

Таблица 14 – Мера удовлетворенности различными элементами мотивации

Критерии	Доля удовлетворенных сотрудников		
	Рабочие	Специалисты	Руководители
Размер заработной платы	12	34	58
Режим работы	80	85	73
Разнообразие работы	23	46	57
Необходимость решения новых задач	14	52	66
Самостоятельность	9	47	69
Соответствие личным способностям	34	58	74
Возможность должностного продвижения	6	38	42
Санитарно-гигиенические условия	39	71	82
Уровень организации труда	54	63	85
Комфортность рабочего места	18	52	76
Решение социально-бытовых проблем	34	68	86

Главным образом, это касается таких сторон работы, как заработная плата (58 %), необходимость решения новых задач (66 %), самостоятельность (69 %), соответствие личным способностям (74 %), санитарно-гигиенические условия (82 %), решение социально-бытовых проблем (86 %). Наименее удовлетворены различными сторонами работы рабочие.

На рисунке 8 представлено графическое соотношение исследуемых критериев.

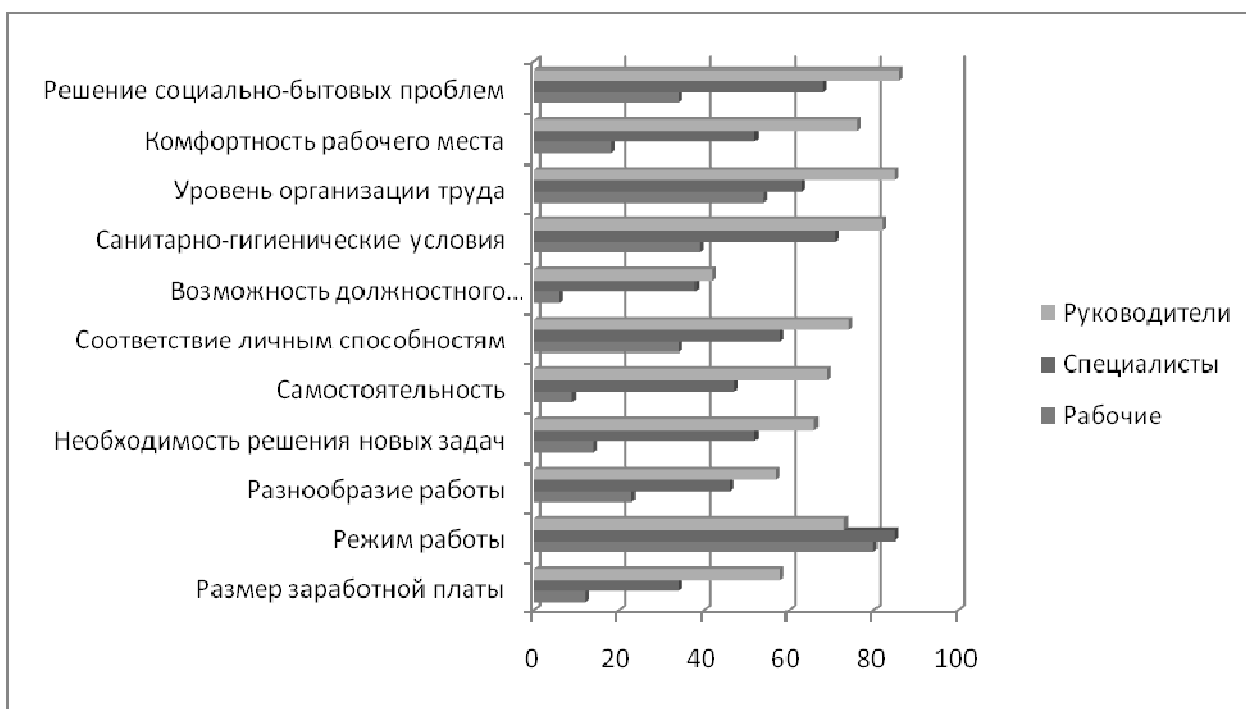


Рисунок 8 – Доля удовлетворенных сотрудников ООО «СТИК» элементами мотивации

Для более полной оценки была использована методика Ш. Ричи и П. Мартина. Оценка мотивирующих факторов по данной методике проводилась по должностным группам респондентов (рисунок 9).

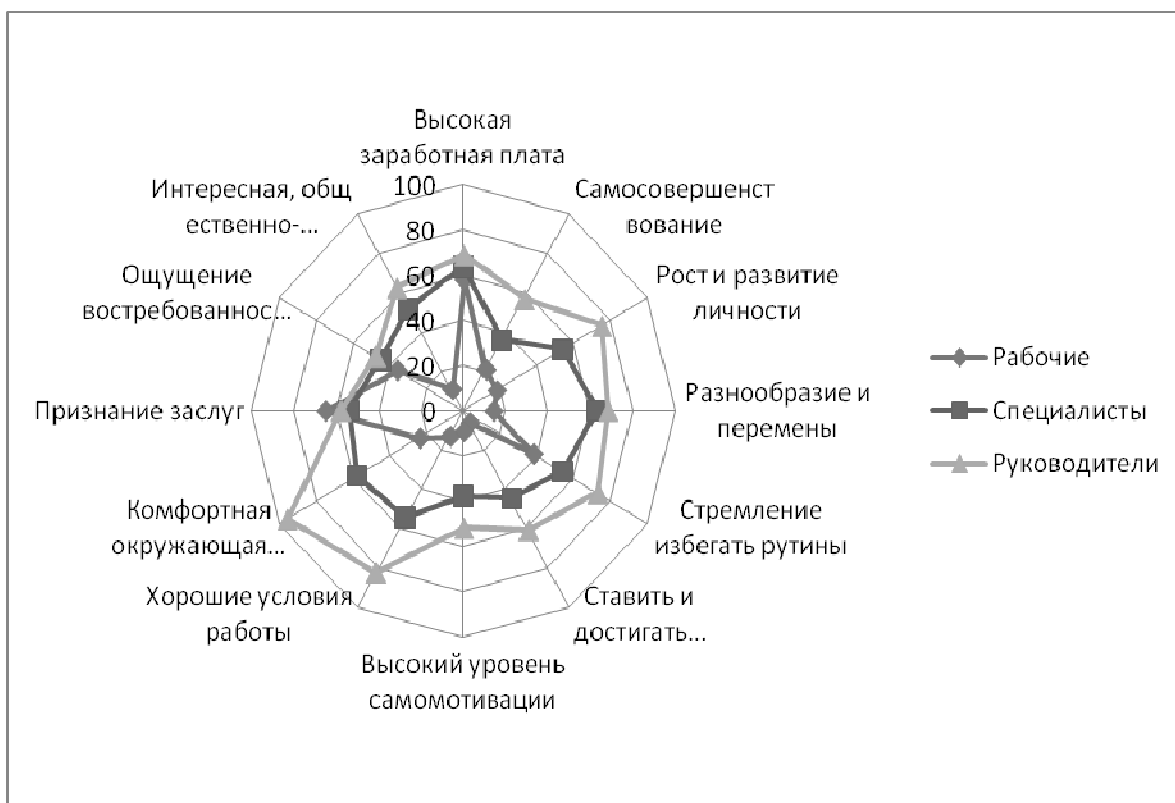


Рисунок 9 – Различия в мотивирующих факторах по должностным группам работников

Так, из рисунка 9 видно, что руководители имеют более высокие потребности ко всем категориям мотивирующих факторов (заработной плате, самосовершенствованию, комфортной окружающей обстановке). Что касается рабочих, на диаграмме можно наблюдать фигуру с наименьшей площадью – т.е. рабочие имеют минимальные потребности к различным мотивирующим факторам. Специалисты занимают промежуточное положение и имеют средний уровень потребностей относительно всех мотивирующих факторов.

Мотивационный профиль представлен на рисунке 10.

Проведенные анализы мотивационных факторов позволили определить среди них ведущие и сгруппировать их с позиций эффективного построения мотивационного механизма, выделив три группы:

Первая группа: потребности первого уровня, которые должны быть положены в основу построения мотивационной системы: заработная плата, признание заслуг, ощущение востребованности.

Вторая группа: потребности второго уровня, которые должны составить основу корректирующих механизмов (рост и карьера, самосовершенствование, разнообразие и перемены, сложные цели).

Третья группа: потребности третьего уровня, которые могут быть учтены индивидуально, если не срабатывают или не могут сработать по той или иной причине потребности более высокого порядка (креативная работы, структурированный четкий характер работы, комфортные условия труда).

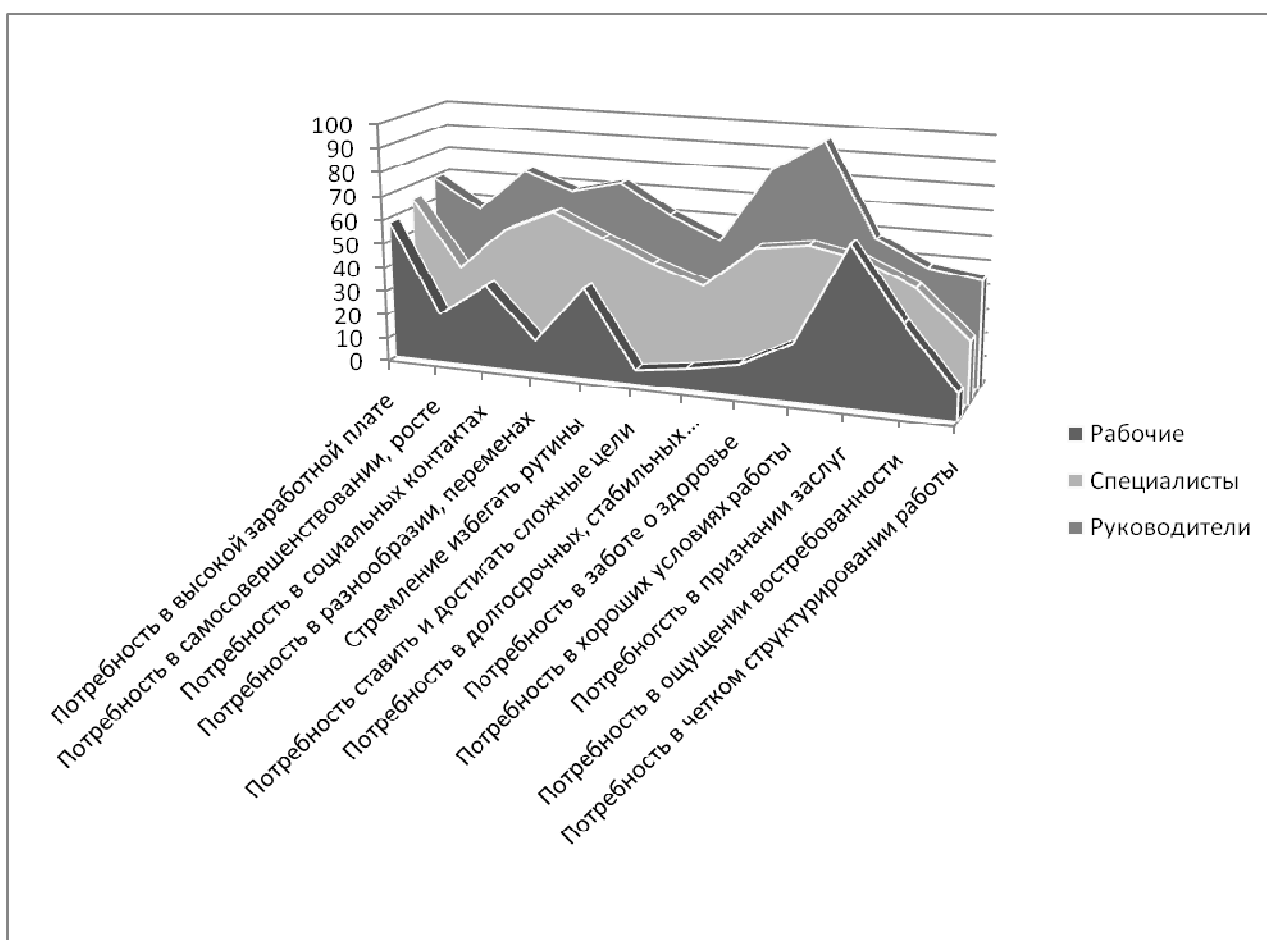


Рисунок 10 – Мотивационный профиль работников ООО «СТИК»

В целом, система мотивирующих и стимулирующих факторов труда для ООО «СТИК» включает в себя следующие методы мотивирования и стимулирования: оплата труда, премирование, доплаты и надбавки, поощрение работников, социально-бытовое обеспечение, гарантии и компенсации.

Помимо опроса сотрудников для оценки системы мотивации использовался анализ: фонда оплаты труда (ФОТ), оценки коэффициента трудового участия (КТУ), опрос работников ООО «СТИК» с целью выявления преимуществ и недостатков сложившейся системы мотивирования труда работников.

Фонд оплаты труда ООО «СТИК» включает в себя фонд заработной платы и фонд материального поощрения и служит единым источником всех выплат работникам за результаты труда. Динамика фонда оплаты труда представлена в таблице.

Таблица 15 – Динамика фонда оплаты труда

Год	ФОТ, тыс. руб.
2014	25346
2015	29567
Темп роста, %	116,6
2016	32154
Темп роста, % (2016г к 2015г)	108,7
Темп роста, % (2016г к 2014г)	126,8

Как видно из таблицы 15, на протяжении рассматриваемого периода фонд оплаты труда увеличился на 26,8 % и составил 32154 тыс. руб. в 2016 г. На увеличение ФОТ повлиял общий рост показателей фирмы, и в первую очередь выручки.

В ООО «СТИК» устанавливается повременная – премиальная и индивидуальная системы оплаты труда, с применением коэффициента трудового участия (КТУ) на поощрительную часть заработной платы. Заработная плата работников состоит из:

- тарифной ставки должностного оклада;
- прочих доплат согласно Коллективного договора ООО «СТИК» и других нормативных документов ООО «СТИК»;
- поощрение за выполнение основных технико-экономических показателей и выплат районного коэффициента;

- надбавок за работу в южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока.

Динамика среднемесячной заработной платы представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Динамика среднемесячной заработной платы

Категории персонала	2014г		2015г		2016г		Отклонение	
	тыс.руб.	уд.вес, %	тыс.руб.	уд.вес, %	тыс.руб.	уд.вес, %	тыс.руб.	%
Руководители	42,1	49,8	43,3	48,1	47,5	49,7	5,4	-0,1
Ошибка!	25,2	29,8	26,8	29,8	27,8	29,1	2,6	-0,7
Технические исполнители	17,3	20,4	19,9	22,1	20,3	21,2	3,0	0,8
Среднее значение	28,2	100	30	100	31,9	100	3,7	0,0

2014 - 25346 / 75 / 12 мес=28162 руб. – средняя заработная плата

2015 - 29567 / 82 / 12 мес=30048 руб. – средняя заработная плата

2016 - 32154 / 84 / 12 мес = 31899 руб. – средняя заработная плата

Так, на протяжении рассматриваемого периода среднемесячная заработная плата имела тенденцию к увеличению: с 28,16 тыс. руб. в 2014 г. до 31,89 тыс. руб. в 2016 г.

Так, в течение 2014-2016 гг. наблюдался рост среднемесячной заработной платы у всех категорий сотрудников. Зарплата рабочих увеличилась с 17,3 тыс. руб. в 2014 г. до 20,3 тыс. руб. в 2016 г., заработная плата руководителей увеличилась с 42,1 тыс. руб. до 47,5 тыс. руб. соответственно.

Далее, проведем анализ производительности труда (таблица 17).

Таблица 17 – Анализ производительности труда в ООО «СТИК»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста %
Выручка от реализации, тыс. руб.	158 123	298226	389313	246,2
Персонал	75	82	84	112

предприятия, всего				
Производительность труда	2108,3	3636,9	4634,6	219,8

Как видно из таблицы 17, производительность труда в 2016 г. возросла по сравнению с 2014 г. на 119,8 %. Это связано в первую очередь с ростом выручки (на 146,2 %), рост численности персонала предприятия был не таким существенным – всего на 12 % в 2016 г. по сравнению с 2014 г.

Руководство ООО «СТИК» использует для мотивирования сотрудников систему коэффициентов трудового участия.

Критерии оценки коэффициента трудового участия (КТУ) приведены в таблице 18.

Таблица 18 - Критерии и оценки коэффициента трудового участия

Наименование	Коэффициент
1 Критерии оценки трудового участия сотрудника	
<i>повышающие КТУ</i>	
Систематическое перевыполнение плана	1.1-1.3
Сверхнормативное время работы и помощь коллективу	1.1-1.3
Рациональные способы ведения работ, способствующие снижению затрат	1.2
Максимальный размер КТУ	1.3
<i>Понижающие КТУ</i>	
Систематическое невыполнение плана	0.9-0.8
Брак в работе по вине сотрудника вызвавший переделки, дополнительные затраты труда или снижение оценки качества	0.9-0.8
Нарушение технологического регламента	0.9-0.8
Приписка выполнения объемов	0.8
Минимальный размер КТУ	0.5
2 Критерии оценки трудового участия ИТР аппарата управления и служащих	
<i>Повышающее КТУ</i>	
Добросовестное отношение к работе, безотказное выполнение поручений руководства	1.1-1.3
Ненормируемое время работы (выход на работу в выходные и праздничные дни в случае не предоставления отгулов)	1.1-1.2
Внедрение передовой организации труда, рационализаторских предложений, влияющих на выполнение планового задания предприятия	1.1-1.2
Максимальный размер КТУ	1.3
<i>Понижающие КТУ</i>	
Простой в работе по вине руководителя отдела, главного специалиста, начальника	0.9-0.5
Несвоевременное выполнение и сдача материальных отчетов, расчетов и	0.8-0.6
Некачественное (халатное) выполнение должностных обязанностей	0.9-0.5
Минимальный размер КТУ	0.5

По всем категориям сотрудникам КТУ за отчетный период рассчитывают как среднюю арифметическую величину коэффициентов. Сдельная оплата труда производится по утверждённым на предприятии сдельным расценкам, рассчитанным на основании действующих окладов (тарифных ставок) и норм времени (выработки) за фактически выполненные объемы.

Премирование производится по результатам работы за месяц на основании «Положения о премировании руководящих работников, специалистов, служащих и рабочих ООО «СТИК».

Начисление премии производится на следующие виды оплаты труда:

- должностной оклад, тарифную ставку, сдельный заработок;
- доплата за расширение зоны обслуживания;
- доплата за выполнение должностных обязанностей временно отсутствующего работника;
- стимулирующую надбавку (выполнение плана, внесение рациональных предложений в работу);
- доплату за совмещение профессий (кассир и продавец-консультант).

Ежегодный отпуск работникам предоставляется в установленном порядке. В случае наступления временной нетрудоспособности у работников, в период предоставленного им отдыха (отгула), пособие за дни нетрудоспособности, совпавшие с днями отдыха, не выдается. Если временная нетрудоспособность продолжается и после окончания срока отдыха, пособие выдается со дня, с которого работник должен приступить к работе. При этом пособие выдается за рабочие часы, пропущенные вследствие нетрудоспособности, по графику, составленному в пределах установленной действующим законодательством, нормы.

Прочие доплаты согласно Коллективного договора ООО «СТИК» и других нормативных документов ООО «СТИК». Размер доплаты устанавливаются и отменяется персонально работнику на основании докладной руководителя структурного подразделения (отдел продаж,

бухгалтерия и пр.), которая оформляется приказом. Доплата может быть установлена единовременно или на определенный период, который определяется приказом по компании.

В настоящее время используется только доплата за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника – до 30 %.

Таким образом, в системе мотивирующих и стимулирующих факторов труда ООО «СТИК» используется достаточное количество стимулов для успешной организации труда. Однако, социально-психологический климат в данном коллективе напряженный, неблагоприятный.

Зреет недовольство, которое накапливается и периодически выплескивается друг на друга. Нет доверия между сотрудниками. Многие сотрудники недовольны несправедливостью установления оклада по должности ; несправедливостью процентной надбавки за сложность и качество работы; низкой величиной надбавки за экипажный метод работы.

Более подробно преимущества и недостатки сложившейся системы мотивирующих стимулирующих факторов труда будет рассмотрено в следующем пункте.

2.4 Преимущества и недостатки сложившейся системы мотивирования труда работников

Как уже отмечалось выше, к преимуществам существующей системы мотивирования и стимулирования труда ООО «СТИК» относится многосторонность применяемых стимулирующих факторов. Однако высокий уровень текучести кадров указывает на наличие серьезных недостатков в управлении персоналом и управлении предприятием в целом. В первую очередь это связано с тем, что существующая система стимулирования труда направлена в большей степени на материальное поощрение хорошей работы и наказание за проступки. Система морального стимулирования и материальных подарков развита очень слабо.

С целью выявления конкретных недостатков сложившейся системы стимулирования труда был проведен опрос работников ООО «СТИК».

В ходе исследования использовалась анкета, вопросы которой были направлены на изучение проблем мотивации и стимулирования труда сотрудников, приоритетов мотивации, удовлетворенность работой (Приложение В).

Практически все сотрудники недовольны:

- несправедливостью установления должностных окладов;
- несправедливостью надбавки;
- отсутствием морального поощрения.

В ходе исследования также были выявлены следующие нематериальные организационные факторы, повышающие недовольство трудовой деятельностью в организации и влияющие на увеличение нелояльности как готовности сменить место работы:

- отсутствие справедливой оценки и признания результатов деятельности со стороны руководства;

- невнимание или формальное отношение со стороны руководства организации и подразделения к личным и профессиональным проблемам сотрудников;

- отсутствие положительных эмоциональных связей и взаимопомощи между сотрудниками;

- конфликты в коллективе, отсутствие взаимопонимания с коллегами;

- выполнение деятельности, не вызывающее интереса.

К нематериальным организационным факторам формирования нелояльности как готовности сменить место работы отнесены:

- несправедливое отношение со стороны руководства;

- личность или имидж руководителя, вызывающие у сотрудников личную антипатию;

- низкая сплоченность коллектива, процветание позиции «каждый сам за себя»;

- отсутствие проявлений заботы о сотрудниках со стороны руководства;

- неоптимальный уровень загруженности сотрудника работой.

Таким образом, выявлен ряд факторов, которые влияют на снижение лояльности персонала по таким ключевым аспектам, как готовность продолжать деятельность в организации и преданность ее интересам.

Очевидно, что многие из них связаны с ведущими ценностями организации и стилем руководства. Гигиенические и мотивационные факторы, оказывающие влияние на степень удовлетворенности работой сотрудников предприятия представлены на рисунках 12 и 13

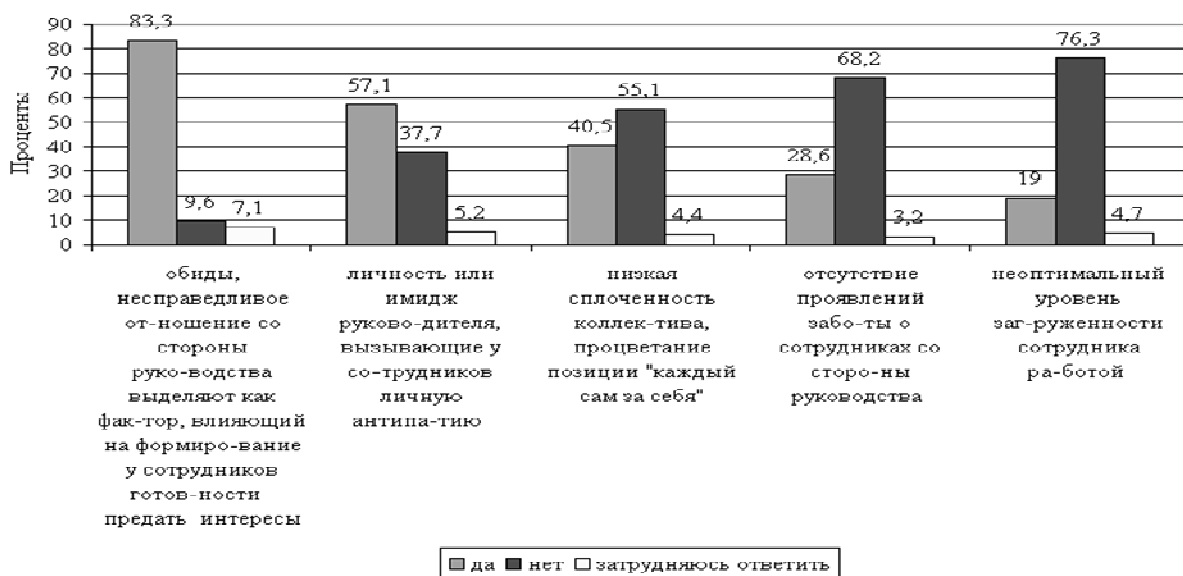


Рисунок 12 - Факторы, вызывающие недовольство и готовность сменить место работы

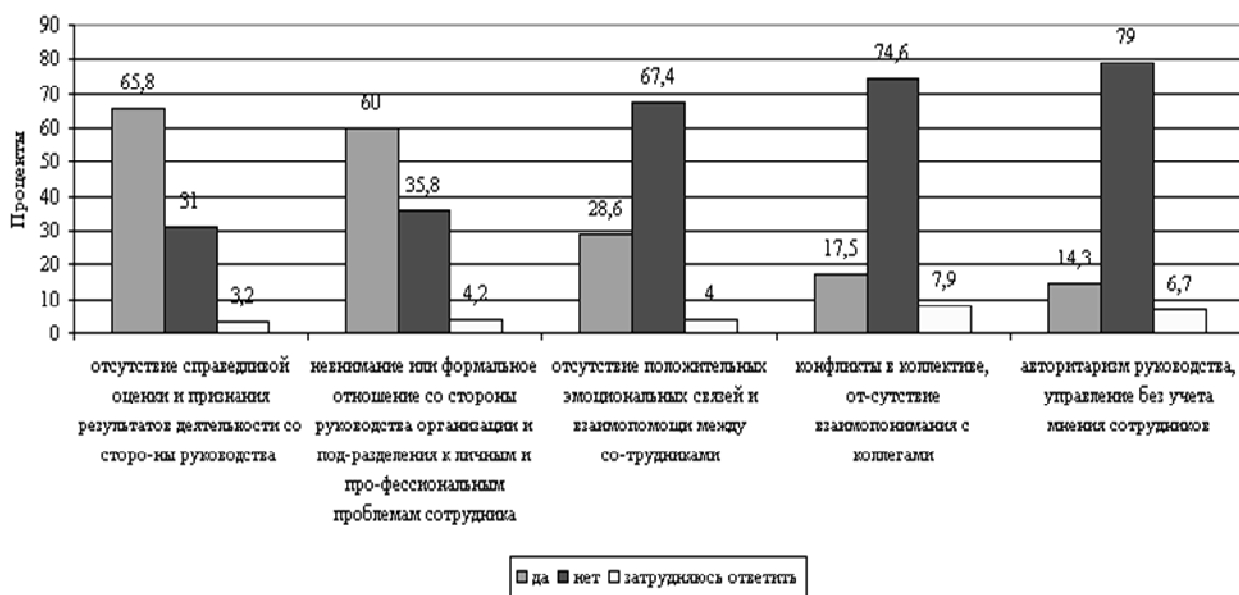


Рисунок 13 - Факторы, влияющие на готовность предать интересы организации

Особо следует выделить такой фактор, как несправедливость отношения к сотруднику со стороны руководства, который, согласно результатам исследования, имеет ключевое значение в формировании нелояльности к организации. Кроме того, к проблемам, связанным с низким стимулированием рабочего персонала, также можно отнести:

- недостаточное внимание к моральному поощрению работников, что самым прямым образом влияет на степень удовлетворенности работой сотрудников;

- вынужденные частые сбои в производственном процессе, которые кроме возникновения ситуации незанятости работника снижают уровень заработной платы.

В ходе выполнения дипломной работы был рассчитан коэффициент удовлетворенности работой K_u , который рассчитывается по формуле:

$$K_u = 1 - \frac{F_n}{N}, \quad (4)$$

где F_n – факторы неудовлетворенности;

N – общее количество факторов.

K_u рассчитывался с помощью вопросов № 6 и № 7 анкеты. Анкета представлена в Приложении В. Так, респондентам предлагалось оценить 11 факторов ($N=11$), которые влияют на удовлетворенность их работой.

$$K_u = 1 - (9/11) = 0,18$$

Была дана оценка следующим факторам:

- отсутствие справедливой оценки и признания результатов деятельности со стороны руководства;

- невнимание или формальное отношение со стороны руководства организации и подразделения к личным и профессиональным проблемам

сотрудника;

- отсутствие положительных эмоциональных связей и взаимопомощи между сотрудниками

- конфликты в коллективе, отсутствие взаимопонимания с коллегами;

- авторитаризм руководства, управление без учета мнения сотрудников;

- содержание деятельности, не вызывающее интереса;

- обиды, несправедливое отношение со стороны руководства выделяют как фактор, влияющий на формирование у сотрудников готовности предать интересы организации;

- личность или имидж руководителя, вызывающие у сотрудников личную антипатию;

- низкая сплоченность коллектива, процветание позиции «каждый сам за себя»;

- отсутствие проявлений заботы о сотрудниках со стороны руководства;

- неоптимальный уровень загруженности сотрудника работой.

Так, по результатам проведенного исследования, было выявлено, что в среднем вызывают недовольство 9 факторов из 11. Рассчитанный Ку свидетельствует о том, что в коллективе слишком много работников, которые недовольны своей работой. Более наглядно достоинства и недостатки существующей системы стимулирования труда представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Достоинства и недостатки существующей системы мотивирования труда ООО «СТИК»

Достоинства	Недостатки
Многосторонность применяемых стимулирующих факторов	Существующая система мотивирования и стимулирования труда направлена в большей степени на материальное поощрение хорошей работы и наказание за проступки
Высокий размер оплаты труда управленческого персонала	Несправедливость установления оклада по должности
Дифференцированный подход к начислению надбавок	Несправедливость величины надбавки
Акцент на материальное поощрение	Отсутствие морального поощрения
-	Частые вынужденные сбои в производственном

	процессе, которые влияют на размер заработной платы
--	---

Как видно из таблицы 19, достоинства существующей системы стимулирования труда узконаправленны, и поэтому порождают недостатки, которые в свою очередь вызывают недовольство и неудовлетворенность среди работников.

Таким образом, в заключение можно сделать следующие выводы: существующая система мотивирования и стимулирования труда ООО «СТИК» является недостаточно эффективным

Высокий уровень текучести кадров, вызванный неудовлетворенностью большинства сотрудников существующей системой мотивации указывает на наличие серьезных недостатков в управлении персоналом и управлении предприятием в целом. Это связано с тем, что существующая система стимулирования труда направлена в большей степени на материальное поощрение хорошей работы и наказание за проступки. Система морального стимулирования и материальных нематериальных стимулов развита очень слабо.

На основе произведенного исследования недостатков системы мотивирования работников ООО «СТИК» можно сделать вывод, что система мотивирования персонала на предприятии нуждается в совершенствовании.

3 ПРОЕКТ УЛУЧШЕНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ООО «СТИК»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда работников

Все предлагаемые меры материального и морального стимулирования, которые могут быть внедрены руководством ООО «СТИК» разрабатываются в соответствии с трудовым законодательством. За добросовестное исполнение должностных обязанностей и достигнутые успехи в работе, а также с целью стимулирования трудовой деятельности руководство организации вправе применять к работникам различные виды поощрений.

Меры стимулирования сотрудников ООО «СТИК» предлагается применять за образцовое выполнение должностных обязанностей, повышение производительности труда, экономию средств организации, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения. В качестве мер планируется применять материальные и моральные формы поощрения, представлять дополнительные льготы.

В качестве моральных мер стимулирования в условиях работы планируется применять:

- досрочное снятие наложенного ранее дисциплинарного взыскания в случае работы без замечаний в течение 3 месяцев;
- объявление благодарности;
- награждение почетной грамотой;
- предоставление оплачиваемого отгула;
- повышение работника в должности, включение в резерв на выдвижение на вышестоящую должность;
- представление звания «Лучший по профессии».

Из материальных форм поощрения работников ООО «СТИК» планируется применять следующие меры:

- награждение ценным подарком;
- выдача премии на основе общей оценки личного труда за месяц, квартал, год;
- выдача премии за существенный вклад в достижение целей, поставленных перед подразделением, компанией.

Для снижения социальной напряженности в коллективе и для дополнительного стимулирования сотрудников предполагается проводить системную работу по оценке заслуг и проступков сотрудников, что повлияет на размер заработной платы работников более низких категорий.

Данную оценку следует проводить на основании анализа служебных записок, распоряжений, благодарностей и прочих видов документов. Также, такую информацию сможет дать статистический материал, полученный от руководителей отделов, который поможет достичь большей объективности при принятии решений, основывающихся на оценке труда и вклада каждого сотрудника организации.

Права и обязанности руководства и сотрудников ООО «СТИК» предлагается регламентировать следующими положениями:

- генеральный директор имеет право применить поощрения и дисциплинарные взыскания в полном объеме к любому сотруднику ООО «СТИК»;

- руководителей подразделений в применении дисциплинарной практики необходимо наделить всеми полномочиями в области мотивирования деятельности сотрудников своего подразделения. Заместители руководителей в отсутствие руководителя подразделения будут обладать его правами и полномочиями;

- в случае если имеется служебная необходимость у руководителя подразделения применить дисциплинарную практику к сотруднику, не находящемуся в его непосредственном подчинении, этот руководитель ходатайствует перед непосредственным руководителем сотрудника;

- наделить сотрудников подразделений правом, в пределах своей компетенции, ходатайствовать перед непосредственным руководителем о поощрении или взыскании на сотрудника равного по служебному положению.

Поощрения и взыскания будут регистрироваться в информационной базе ООО «СТИК». Регистрацией будет управлять специалист по набору персоналу.

Предлагаемые полномочия сотрудников и административного аппарата в применении мер мотивационного воздействия указаны в таблице 20.

Таблица 20 – Предлагаемое распределение полномочий и ограничений руководителей в процессе применения системы мотивирования

Вид мотивирования	Распределение полномочий руководителя		
	Директор	Руководители подразделений (отделов)	Заместители руководителей
Поощрения			
Устная благодарность	+	+	+
Грамота	+	+	-
Благодарственное письмо	+	+	-
Оплачиваемый отгул	до 5 раб.дн.	до 3 раб.дн.	до 1 раб.дн.
Ценный подарок	до 15 тыс. руб.	до 10 тыс. руб.	ходатайствует
Премия	до 5 окл.	До 1 окл.	до 30 % от оклада
Путёвка в санаторий	до 20 тыс. руб.	до 10 тыс. руб.	ходатайствует
Заграничная путёвка	до 30 тыс. руб.	ходатайствует	ходатайствует
Выдвижение на повышение в должности	+	+	ходатайствует
Взыскания			
Замечание	+	+	+
Выговор	+	В пределах непосредственного подчинения	В пределах непосредственного подчинения
Увольнение	+	ходатайствует	ходатайствовать

В рамках выполнения дипломной работы, планируется, что благодарность будет объявляться персоналу ООО «СТИК» за следующие достижения:

- выполнение на высоком уровне своих трудовых функций;
- значительное улучшение применяемых в ООО «СТИК» технологий;
- перевыполнение плановых заданий;
- успехи в повышении качества выполняемых работ;
- проведение отдельных, разовых мероприятий по поручению руководства ООО «СТИК» или подразделения.

Если руководитель подразделения считает необходимым поощрить сотрудника властью генерального директора, он должен будет приготовить представление на имя руководителя организации об объявлении работнику благодарности.

Благодарность будет объявляться приказом генерального директора или распоряжением его заместителей и руководителей подразделений.

Сотрудникам ООО «СТИК» одновременно с объявлением благодарности может выплачиваться и денежная премия в размере, определяемом индивидуально в каждом конкретном случае.

Запись об объявлении благодарности с указанием даты и номера приказа (распоряжения) о поощрении будет вноситься в личную карточку работника в информационной базе.

Почетной грамотой будут награждаться работники за добросовестный и безупречный труд, профессиональное мастерство и имеющие стаж работы в организации не менее 1 года, а также способствующие развитию организации и достижению стратегических целей ООО «СТИК».

Планируется, что награждение почетной грамотой будет производиться приказом генерального директора или распоряжением руководителей подразделений на общем собрании персонала.

Работникам, награжденным почетной грамотой, одновременно может выплачиваться и денежная премия в размере, определяемом индивидуально в каждом конкретном случае.

Запись о награждении почетной грамотой с указанием даты и номера приказа (распоряжения) о поощрении будет вноситься в личную карточку

работника в информационной базе. Награжденные Почетной грамотой работники будут иметь преимущественное право на льготы, которые компания может предоставить сотрудникам.

Порядок награждения ценным подарком аналогичен порядку объявления благодарности.

Вид ценного подарка будет определяться исходя из средств, выделенных приказом (распоряжением) генерального директора из фонда материального поощрения, личности и пожеланий награждаемого.

Поощрение в виде награждения ценным подарком может применяться одновременно с объявлением работнику благодарности.

Запись о награждении ценным подарком с указанием даты и номера приказа (распоряжения) о поощрении будет вноситься в личную карточку работника в информационную базу.

Предлагается проводить мотивационные мероприятия по результатам аттестации сотрудников. Аттестационная комиссия по результатам аттестации вправе будет внести на рассмотрение руководителя организации мотивированные рекомендации о повышении работника в должности или о включении его в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

Результаты аттестации работника представляются руководителю организации не позднее чем через 10 дней после ее завершения.

Руководитель организации с учетом результатов аттестации может принимать решение:

- о повышении работника в должности;
- о включении работника в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

Решение оформляется приказом генерального директора и доводится до сведения персонала.

В отдельных случаях повышение в должности может производиться в периоды между аттестациями по представлениям руководителей подразделений и результатов сдачи зачетов на соответствие квалификационным

требованиям к должности.

Наложенное на работника дисциплинарное взыскание может быть снято до истечения 1 года со дня его применения.

Досрочное снятие дисциплинарного взыскания осуществляется:

- по просьбе работника;
- ходатайству непосредственного руководителя работника;
- ходатайству персонала.

Генеральный директор имеет право досрочно снять дисциплинарное взыскание по собственной инициативе.

С работника одновременно может быть снято только одно дисциплинарное взыскание. Основаниями для снятия дисциплинарного взыскания является добросовестное отношение к работе, исправление недостатков, за которые было применено взыскание, несовершение новых дисциплинарных проступков.

О досрочном снятии дисциплинарного взыскания генеральный директор (руководитель подразделения) издает соответствующий приказ (распоряжение).

Премия будет выдаваться из прибыли ООО «СТИК» с целью обеспечения материальной заинтересованности персонала в своевременном и качественном исполнении своих трудовых функций, выполнении установленных норм труда, а также с целью повышения ответственности сотрудников за порученные им участки работы.

Основаниями выдачи премии являются:

- добросовестное исполнение трудовых обязанностей по итогам месяца, квартала, года;
- достижения в профессиональных смотрах и конкурсах;
- досрочное выполнение работ при условии их высокого качества;
- превышение планируемого объема продаж, уровня доходности, увеличение числа клиентов;
- высокое качество оказываемых услуг и признание клиентами этого

качества, привлечение новых клиентов.

Если директор филиала считает необходимым поощрить сотрудника властью генерального директора, он готовит представление на имя генерального директора о награде работника премией.

Награждение премией объявляется приказом генерального директора или распоряжением его заместителей и руководителей подразделений.

Размер премии устанавливается с учетом конкретного трудового вклада работника и определяется исходя из месячного оклада.

Премия может быть выдана группе работников, структурному подразделению, если выделить заслуги одного конкретного работника невозможно.

Премия может выплачиваться в следующем порядке:

- непосредственная - при объявлении приказа о награждении премией;
- текущая – по итогам работы за месяц, начислением премии к очередной заработной плате;
- перспективная – с вручением заранее оговоренной суммы (процента от прибыли, роста), отложенной на 3 и более месяца, при условии достижения поставленной цели.

Руководители структурных подразделений (отделов) имеют право подавать на имя директора представление об уменьшении размера премии, о лишении премии работников за конкретные производственные упущения или нарушения трудовой дисциплины, если таковые имели место в период рассмотрения руководителем организации представления о премировании. Директор самостоятельно принимает решения по таким представлениям.

Право на премию имеют все работники, согласно штатному расписанию, а также принятые на работу на условиях совместительства.

Предполагается, что премия не будет выдаваться:

- временным работникам;
- работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком;
- работникам, принятым с испытательным сроком;

Предполагается снижение премии на 50 %, если с сотрудника не

снимается дисциплинарное взыскание (если взысканий два и более, то премию выплачивать не планируется)

Оплачиваемый отгул может представляться сотрудникам ООО «СТИК» за:

- активное и плодотворное участие сотрудника в мероприятиях, направленных на продвижение ООО «СТИК»;
- эффективную работу в планировании развития ООО «СТИК»;
- работу в выходные и праздничные дни по просьбе руководства ООО «СТИК»;
- как поощрение за наставничество;
- значительное перевыполнение плановых заданий;
- другие конкретные достижения, потребовавшие от сотрудника умственного или физического напряжения.

Оплачиваемые отгулы должны объявляться приказом директора или распоряжением руководителей подразделений.

Учет оплачиваемых отгулов и планирование их использования будет возлагаться на руководителей подразделений (для своих сотрудников) и помощника директора (для администрации и руководителей подразделений). В таблице 21 представлена разработанная система материального стимулирования работников ООО «СТИК». В настоящее время данные мероприятия в области мотивации не используются.

3.2 Проект программы по совершенствованию системы мотивации

Разработанная система материального стимулирования и льгот для сотрудников ООО «СТИК» представлена в таблице 21. Несмотря на непродолжительный стаж работы некоторых сотрудников в компании, предлагается установить очередность на отдельные виды предлагаемых льгот.

Предложенные мероприятия положительно повлияют на многие мотивационные сферы деятельности работников ООО «СТИК». Так, целесообразно будет провести еще один опрос сотрудников по тем же вопросам через определенное время по результатам внедрения предлагаемой программы.

Изменения в системе мотивирования и стимулирования труда представлены на рисунке 14.

Наибольшее изменение наблюдается по следующим параметрам:

- хорошие условия работы;
- потребность в социальных контактах;
- потребность в ощущении востребованности;
- стремление избегать рутины.

Так как большинство неудовлетворенных системой мотивации было из категории «Рабочие» и «Специалисты», составим для них отдельный профиль, демонстрирующий удовлетворенность до и после предложенных мероприятий.

Профиль изображен в виде диаграмм и представлен на рисунках 15 и 16.

Таблица 21 – Программа мотивации персонала

Льгота	Доступность	Стаж более	Размер компенсации	Особые условия	Период внедрения	Ответственное лицо
1	2	3	4	5	6	7
ДОПЛАТЫ И КОМПЕНСАЦИИ						
Доплата при временном замещении без освобождения от основных обязанностей	особое распоряжение	-	До 50 %	Основание для начисления - приказ по ООО «СТИК»	В течение года	Руководитель отдела
Компенсация за совмещение должностей	особое распоряжение	-	До 50 %	Основание для начисления - приказ по ООО «СТИК»	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Руководитель отдела
ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА						
Оплата разговоров по собственному сотовому телефону	все	1 года	500 руб.	Сумма - в соответствии со штатной должностью	С 01.03 по 01.05 2017 г.	Главный бухгалтер
Командировочные расходы	все	-	200 % от суммы, определенной законодательством	Сумма командировочных определена Постановлением Правительства РФ	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Главный бухгалтер
Установка кондиционеров на рабочих местах	По необходимости	-	100 % стоимости кондиционера	По представлению тех. директора	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Главный бухгалтер
Организация зоны обеда	По необходимости	-	100 % оплата расходов	По ходатайству начальников отделов	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Главный бухгалтер
ОТДЫХ						
Отпускные	все	6 мес.	100 %	С учётом продолжительности отпуска, в соответствии с действующим законодательством	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Главный бухгалтер

таблицы 21

75

1	2	3	4	5	6	7
Путевка в санаторий, дом отдыха, пансионат	все	3 года	100 %	Заявление, Документ	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Главный бухгалтер
Туристическая путевка в зарубежные страны	все	5 лет	100 %	-		
Обязательное медицинское страхование (ОМС)	все	-	100 %	Оформляется в бухгалтерии на штатных сотрудников	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Главный бухгалтер
Годовое медицинское обслуживание сотрудника в поликлинике (ДМС)	особое распоряжение	2 года	50-100 %	В соответствии с индивидуальным трудовым договором	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Главный бухгалтер
Госпитализация при сложном лечении или операции	особое распоряжение	1 год	До 100 %	При необходимости	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Главный бухгалтер
Материальная помощь при несчастном случае на работе, стихийном бедствии и т.п.	особое распоряжение	-	100 %	При необходимости, в соответствии с действующим законодательством	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Главный бухгалтер
Материальная помощь при смерти членов семьи	особое распоряжение	-	10000 руб.	При необходимости	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Главный бухгалтер
ЗАЩИТА МАТЕРИНСТВА И ДЕТСТВА						
Материальная помощь на свадьбу	все	1 год	До 10000 руб.	Заявление, Документ	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Главный бухгалтер
Материальная помощь в связи с рождением ребенка	все	1 год	До 10000 руб.	Заявление, Документ	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Главный бухгалтер
Единовременное пособие на рождение ребёнка	все		-	В соответствии с законодательством	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Главный бухгалтер

Продолжение таблицы 21

Компенсация детского отдыха в каникулы	все	3 года	10000 руб.	Заявление, (до достижения ребенком 14 лет)	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Главный бухгалтер
ОБРАЗОВАНИЕ						
Беспроцентная ссуда на получение дополнительного образования по профилю работы в ООО «СТИК»	все	3 года	До 100 %	Документ (Положение по обучению и развитию персонала)	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Главный бухгалтер
Оплата курсов повышения квалификации, аттестации	все	-	До 15 тыс. руб.	В год (Положение по обучению и развитию персонала)	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Главный бухгалтер
Предоставление квартиры в собственность работника	Особое распоряжение	10 лет	100 %	Договор, Заявление	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Главный бухгалтер
Беспроцентная ссуда на потребительские нужды	все	2 года	До 100 тыс. руб.	Договор, Заявление	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Главный бухгалтер
Беспроцентная ссуда на покупку недвижимости	все	5 лет	Особ.	Договор, Заявление	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Главный бухгалтер
СТАЖ РАБОТЫ В ООО «СТИК»						
Дополнительный оплачиваемый день к отпуску	все	за каждый полный календарный год	1 день	За каждый полный календарный год работы в ООО «СТИК»	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Руководитель отдела

Надбавка за время отработанное в ООО «СТИК»	особое распоряжение	за каждый полный календарный год	2 % от годового оклада	Договор. Выплачивается в январе за предыдущий год	С 01 по 10 февраля 2017 г.	Руководитель отдела
---	---------------------	----------------------------------	------------------------	---	----------------------------	---------------------

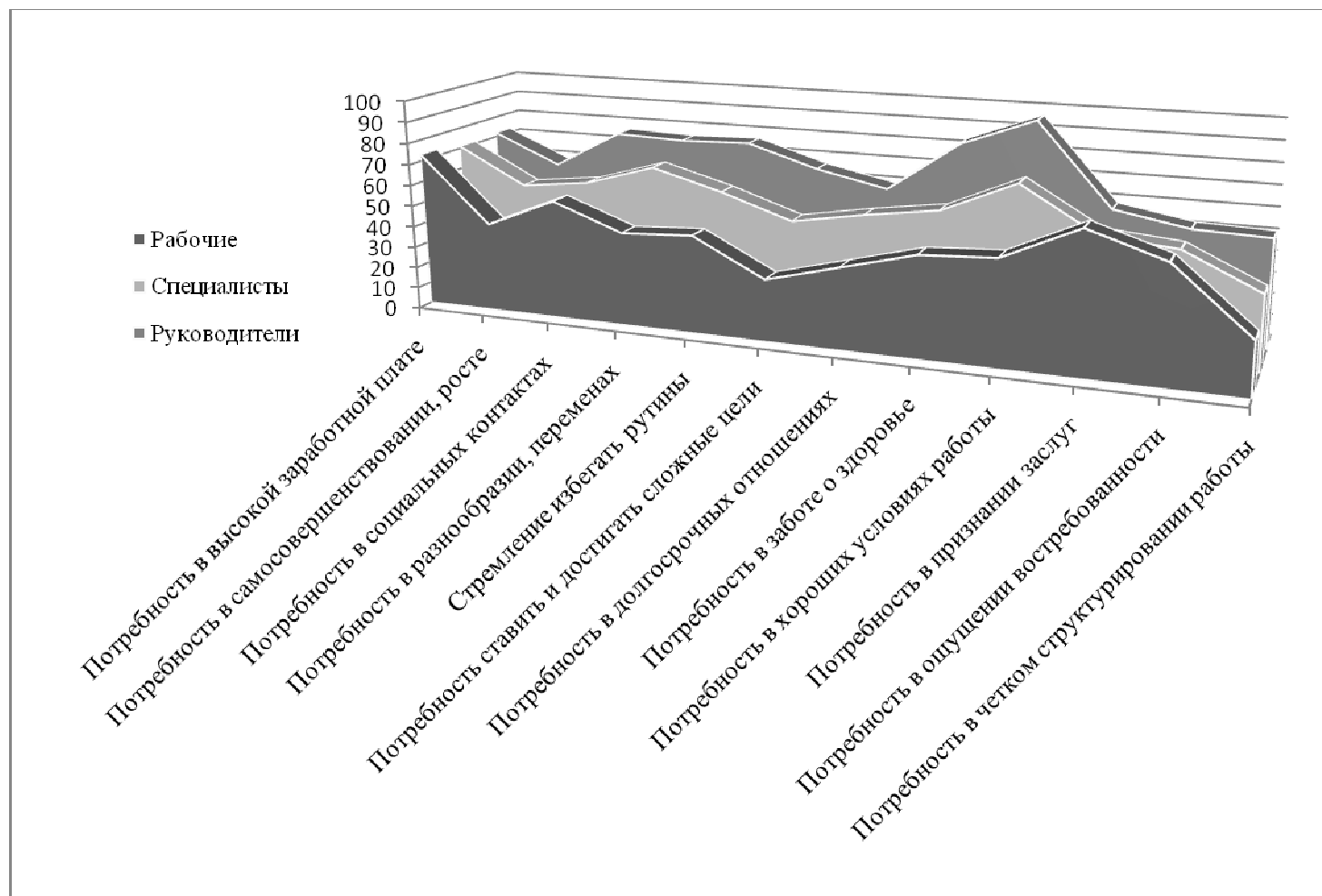


Рисунок 14 - Мотивационный профиль работников ООО «СТИК» после внедрения предложений по совершенствованию системы мотивации

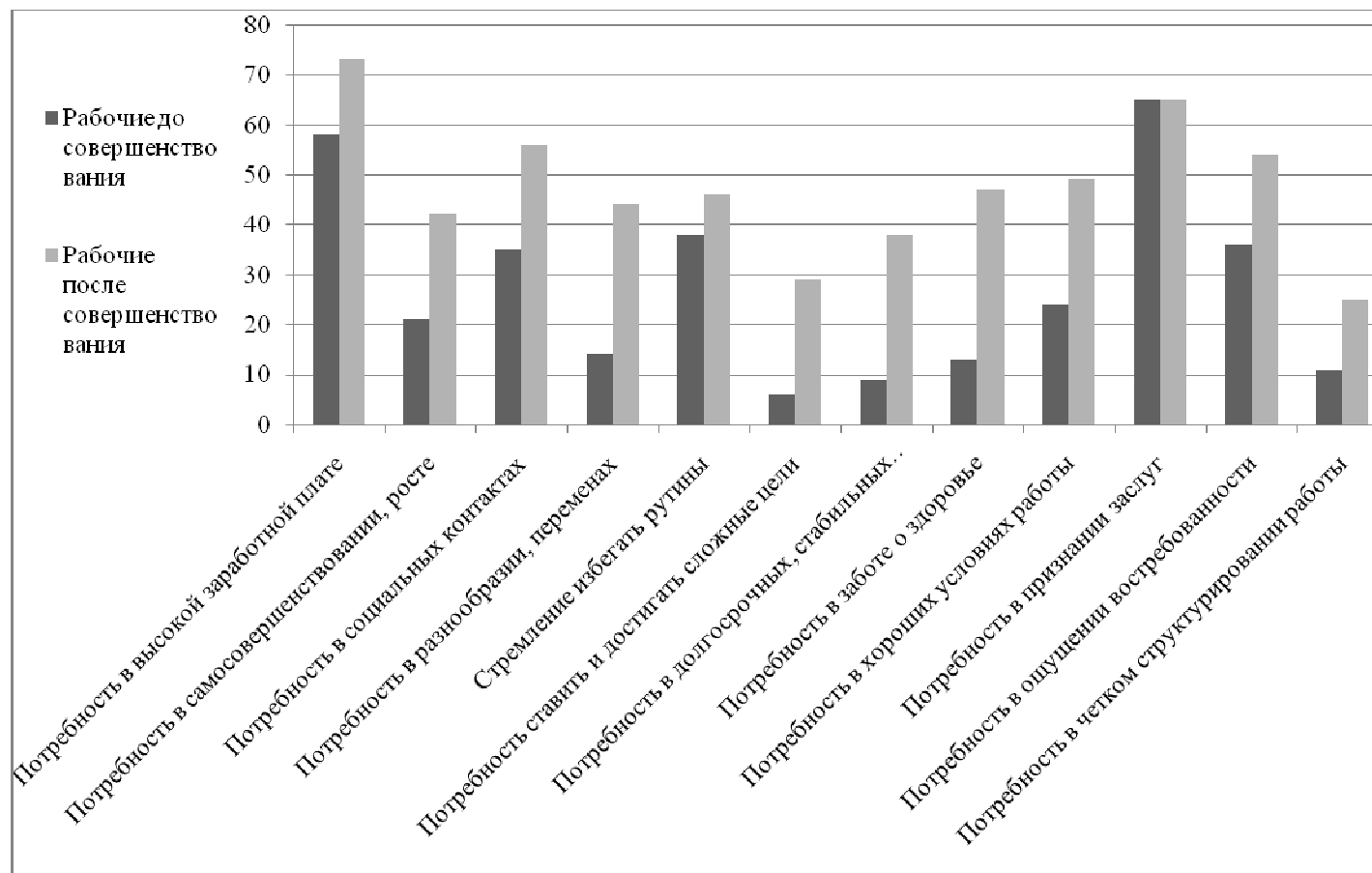


Рисунок 15 - Мотивационный профиль категории рабочих ООО «СТИК» до и после внедрения предложений по совершенствованию системы мотивации

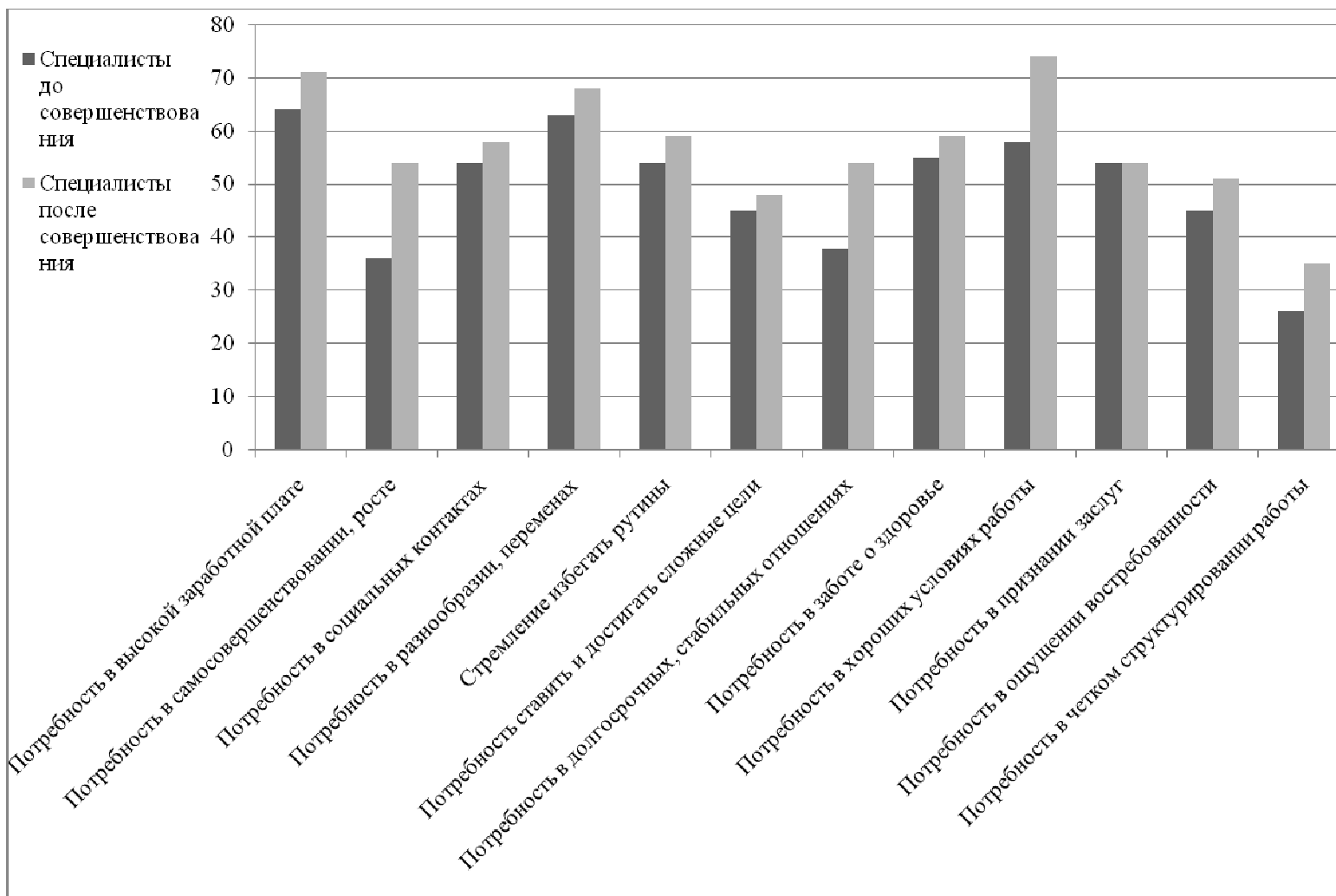


Рисунок 16 - Мотивационный профиль категории специалистов ООО «СТИК» до и после внедрения предложений по совершенствованию системы

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Соответствие личным способностям	34	45	132,4	58	60	103,4	74	76	102,7
Возможность должностного продвижения	6	8	133,3	38	42	110,5	42	48	114,3
Санитарно-гигиенические условия	39	57	146,2	71	75	105,6	82	89	108,5
Уровень организации труда	54	65	120,4	63	69	109,5	85	88	103,5
Комфортность рабочего места	18	38	211,1	52	59	113,5	76	82	107,9
Решение социально-бытовых проблем	34	56	164,7	68	72	105,9	86	87	101,2

Согласно данным таблицы 22 можно сделать вывод, что наибольшее увеличение числа удовлетворенных сотрудников ожидается в группе рабочих по следующим параметрам: необходимость решения новых задач (192,9 %), самостоятельность (255,6 %), комфортность рабочего места (211,1 %), решение социально-бытовых проблем (164,7 %).

Среди группы специалистов наиболее значимые изменения в таких параметрах как: разнообразие работы (113 %), возможность должностного продвижения (110,5 %), комфортность рабочего места (113,5 %).

В группе руководителей произошли незначительные изменения: наибольшее изменение наблюдается по критерию «Возможность должностного продвижения» (114,3 %), санитарно-гигиенические условия (108,5 %)

Различия в мотивирующих факторах по должностным группам работников после внедрения предложений представлены на рисунке 17.

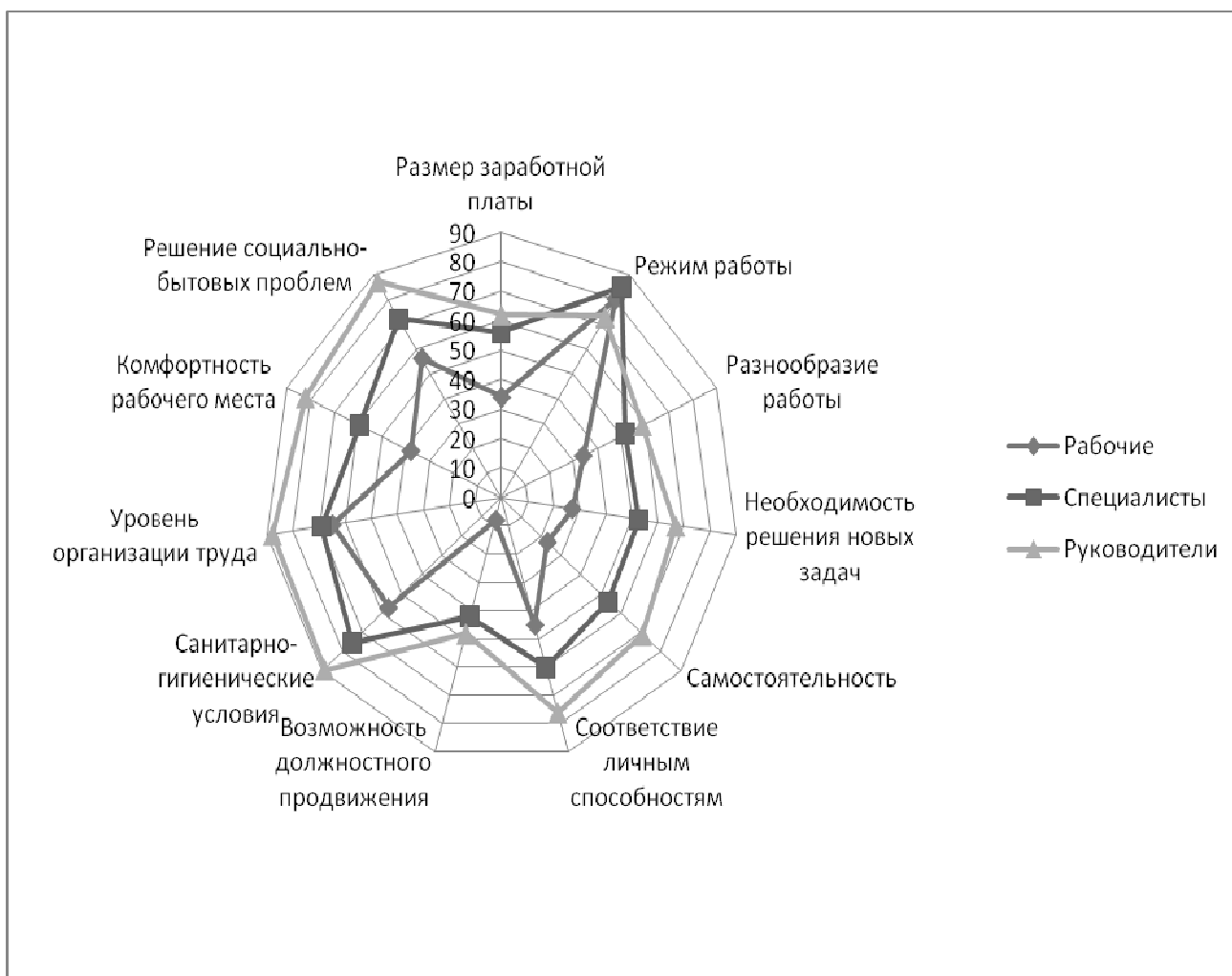


Рисунок 17 - Различия в мотивирующих факторах по должностным группам работников после внедрения предложений

Таким образом, в заключение данного пункта можно сделать следующие выводы: разработанная система материального стимулирования и льгот для сотрудников ООО «СТИК» повлияет на многие мотивационные сферы работников компании. Так, был проведен еще один опрос по тем же вопросам.

По результатам опроса, наибольшее увеличение доли удовлетворенных сотрудников ожидается в группе рабочих по следующим параметрам: необходимость решения новых задач, самостоятельность, комфортность рабочего места, решение социально-бытовых проблем.

3.3 Ожидаемый экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации

Предложенные мероприятия позволят повысить в 2013-2017 гг. удовлетворенность работой работников, повысить мотивацию к работе и укрепить трудовую дисциплину работников, что самым прямым образом скажется на экономических результатах деятельности ООО «СТИК».

Затраты на предлагаемые мероприятия представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Предполагаемые затраты на совершенствование системы мотивации в ООО «СТИК» на 2017 г.

Мероприятия	Единовременная сумма затрат на одного человека, тыс. руб.	Сумма затрат за год, тыс. руб.
Награждение ценным подарком	1	50
Премирование работников (сумма будет распределяться на каждый квартал)	13	1000
Затраты на аттестацию сотрудников	5	15
Доплаты и компенсации	11,5	650
Улучшение особых условий труда	-	250
Улучшение мероприятий по отдыху сотрудников	-	850
Улучшение медицинского обслуживания	5	400
Улучшение материальной помощи в сфере материнства и детства	20	800
Улучшение уровня образования	25	250
Предоставление финансовых услуг	200	2000
Предоставление льгот за стаж работы	6	500
Итого	-	6765

Таким образом, бюджет на предложенные мероприятия по совершенствованию мотивации сотрудников в 2017 г. составляет 6765 тыс. руб.

Предложенные мероприятия также повлияют на коэффициент удовлетворенности работой.

Так, если ранее, работников не устраивали 9 факторов из 11, после внесенных предложений недовольство могут вызывать лишь 4 фактора из 11:

- личность или имидж руководителя, вызывающие у сотрудников личную антипатию;
- неоптимальный уровень загруженности сотрудника работой.

- авторитаризм руководства, управление без учета мнения сотрудников;
- низкая сплоченность коллектива, процветание позиции «каждый сам за себя».

Следовательно K_u будет равен:

$$K_u = 1 - (4/11) = 0,63$$

Повышение расчетного значения K_u с 0,18 до 0,63 свидетельствует о том, что предлагаемые мероприятия положительным образом скажутся на удовлетворенности коллектива системой мотивации.

Предлагаемые мероприятия также позволят снизить коэффициент текучести кадров. В таблице 24 представлен расчет прогноза коэффициента текучести кадров на 2013 г.

Таблица 24 – Расчет коэффициента текучести кадров ООО «СТИК» на перспективу

Наименование показателя	Факт, тыс. руб.	Прогноз, тыс. руб.	Отклонение, %
Численность на начало, чел.	82	84	102,4
Принято, чел.	10	5	50
Выбыло, чел.	8	3	37,5
В т. ч. - по собственному желанию, чел.	8	3	37,5
Численность на конец, чел.	84	86	102,3
Среднесписочная численность на конец года, чел.	83	85	102,3
Коэффициент текучести, %	9,6	3,5	36,8
Коэффициент стабильности, %	91,4	96,5	105,4

Как видно из таблицы 23, в будущем периоде ожидается уменьшение значение коэффициента текучести кадров. Главным образом, на это повлияет предложенная программа мотивации персонала, которой предусмотрено множество поощрительных стимулов за соблюдение трудовой дисциплины. Коэффициент стабильности при этом возрастет с 91,5 до 96,5 %.

Общие затраты на предполагаемые мероприятий составляют 676,5 тыс. руб. В таблице 25 представлен расчет затрат на предлагаемые мероприятия, которые войдут в статью «управленческие расходы».

Таблица 25 – Управленческие расходы ООО «СТИК» в 2017 г.

Наименование	Единовременная сумма затрат на одного человека, тыс. руб.	Сумма затрат за год, тыс. руб.
Награждение ценным подарком	1	50
Премирование работников (сумма будет распределяться на каждый квартал)	13	1000
Предоставление льгот за стаж работы	6	500
Затраты на аттестацию сотрудников	5	15
Улучшение мероприятий по отдыху сотрудников	-	850
Улучшение медицинского обслуживания	5	400
Улучшение материальной помощи в сфере материнства и детства	20	800
Итого	-	3615

Таким образом, управленческие расходы составят 3615 тыс. руб. Наибольшую долю в управленческих расходах составляет премирование сотрудников, улучшение мероприятий по отдыху и материальная помощь в сфере материнства и детства.

Согласно исследований Новосибирской академии предпринимательства и экономики, мероприятия в области мотивации персонала и снижению текучести кадров способны увеличить выручку на 15 %. По согласованию с директором предприятия, было выявлено, то себестоимость продукции прогнозного периода увеличится на 11%, что составит 39074 тыс. руб.

Прогноз развития экономических показателей представлен в таблице 26.

Таблица 26 - Прогноз развития экономических показателей деятельности от предложенных мероприятий

Показатель	Факт	Прогноз	Абсолютное отклонение	Темп роста %
Выручка от реализации, тыс. руб.	389313	447709	58396	115,0
Себестоимость, тыс. руб.	355220	394294	39074	111
Валовая прибыль, тыс. руб.	34093	53415	19322	157
Коммерческие расходы, тыс. руб.	13297	16247	2950	122,2
Управленческие расходы, тыс. руб.	16531	20176	3615	121,9
Прибыль, тыс. руб.	4265	17022	12896	399
Численность персонала, чел	83	84	1	101,2
Производительность труда, тыс. руб.	4690,5	5329,8	639,3	113,6
Рентабельность, %	1,1	3,8	-	-

Как видно из таблицы 26, предложенные мероприятия в 2017 г. позволят увеличить выручку от реализации на 58396 тыс. руб., себестоимость 372981 на 39074 тыс. руб., прибыль на 12896 тыс. руб. Экономический эффект рассчитывается как разница между предполагаемым увеличением прибыли и расходов на предлагаемые мероприятия. Таким образом, экономический эффект составит 6331 (12896-2950-3615) тыс. руб.

Таким образом, в рамках выполнения дипломной работы, автором рекомендованы следующие предложения, направленные на улучшение стимулирования и мотивации труда работников в области: условий труда, режима труда и отдыха, медицинского обслуживания, защиты материнства и детства, образования, финансовых услуг и поддержки. Данные мероприятия позволят увеличить мотивационный профиль сотрудников и принести дополнительную прибыль в размере 12896 тыс. руб.

Предложенные мероприятия гарантируют достаточный экономический эффект и могут быть использованы в деятельности предприятий работающих на данном сегменте рынка для совершенствования мотивации персонала.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение работы можно сделать следующие выводы.

ООО «Стик» осуществляет продажу продуктов питания. Компания стремится удовлетворить потребности населения Амурской области и Дальневосточного региона в качественных продуктах питания широкого ассортимента, получении прибыли и обеспечении персонала рабочими местами

Выручка от реализации увеличилась в 2016 г. на 91087 тыс. руб. или 30,5 % по сравнению с 2015 г., а в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 140 103 тыс. руб. Под воздействием внешних факторов себестоимость увеличилась с 270 338 тыс.руб. в 2015 г. до 355 220 тыс. руб. в 2016 г., т.е. на 31,4 % и в 2015 г. к 2014 г. на 93,3 %. На рост себестоимости в первую очередь повлиял рост стоимости на электроэнергию. Положительным моментом является увеличение прочих доходов – с 1 268 тыс. руб. до 4 468 тыс. руб., при этом прочие расходы в 2016 г. снизились на 124 тыс. руб.

К преимуществам существующей системы мотивирования и стимулирования труда ООО «СТИК» относится многосторонность применяемых стимулирующих факторов. Однако, высокий уровень текучести кадров указывает на наличие серьезных недостатков в управлении персоналом и управлении предприятием в целом. В первую очередь это связано с тем, что существующая система стимулирования труда направлена в большей степени на материальное поощрение хорошей работы и наказание за проступки. Система морального стимулирования и материальных подарков развита очень слабо.

На основе произведенного исследования недостатков системы мотивирования работников ООО «СТИК» можно сделать вывод, что система мотивирования персонала на предприятии нуждается в совершенствовании.

Все предлагаемые меры материального и морального стимулирования, которые могут быть внедрены руководством ООО «СТИК» разрабатываются в

соответствии с трудовым законодательством. Так, согласно ст. 191 ТК РФ за добросовестное исполнение должностных обязанностей и достигнутые успехи в работе, а также с целью стимулирования трудовой деятельности руководство организации вправе применять к работникам различные виды поощрений.

Меры стимулирования сотрудников ООО «СТИК» предлагается применять за образцовое выполнение должностных обязанностей, повышение производительности труда, экономию средств организации, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения. В качестве мер планируется применять материальные и моральные формы поощрения, представлять дополнительные льготы.

В качестве моральных мер стимулирования в условиях работы планируется применять:

- досрочное снятие наложенного ранее дисциплинарного взыскания в случае работы без замечаний в течение 3 месяцев;
- объявление благодарности;
- награждение почетной грамотой;
- предоставление оплачиваемого отгула;
- повышение работника в должности, включение в резерв на выдвижение на вышестоящую должность;
- представление звания «Лучший по профессии».

Из материальных форм поощрения работников ООО «СТИК» планируется применять следующие меры:

- награждение ценным подарком;
- выдача премии на основе общей оценки личного труда за месяц, квартал, год;
- выдача премии за существенный вклад в достижение целей, поставленных перед подразделением, компанией.

Для снижения социальной напряженности в коллективе и для дополнительного стимулирования сотрудников предполагается проводить

системную работу по оценке заслуг и проступков сотрудников, что повлияет на размер заработной платы работников более низких категорий. В рамках выполнения дипломной работы, автором рекомендованы следующие предложения, направленные на улучшение стимулирования и мотивации труда работников в области: условий труда, режима труда и отдыха, медицинского обслуживания, защиты материнства и детства, образования, финансовых услуг и поддержки. Данные мероприятия позволят увеличить мотивационный профиль сотрудников и принести дополнительную прибыль в размере 12896 тыс. руб.

Предложенные мероприятия гарантируют достаточный экономический эффект и могут быть использованы в деятельности предприятий работающих на данном сегменте рынка для совершенствования мотивации персонала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Богаров, В.М. психология и педагогика для студенческих вузов / В.М. Богаров. – М.: Феникс, 2015. – 424 с.
- 2 Варданян, И. С. Новые тенденции к мотивации персонала / И.С. Варданян//Управление персоналом.- 2015. - № 5. – с. 93-95.
- 3 Варданян, И. С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования / И.С. Варданян // Управление персоналом.- 2015. - № 4 . – С. 42 – 45.
- 4 Варданян, И. С. Исследования системы управления – мотивацией персонала / И.С. Варданян // Управление персоналом.- 2015.- № 15. – С. 58-63.
- 5 Веснин, В. Р. Практический менеджмент: Пособие для кадровой работы / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2009. – 495 с.
- 6 Вишняков, О. Л. Мотивирование персонала в системе сбалансированных показателей / О.Л. Вишняков//- 2014. - № 19. – С. 47-49.
- 7 Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский. – М.: Гардарика, 2009. – 528 с.
- 8 Волнухина Е. Модель «Мотивация – стимул» / Е. Волнухина.//Служба кадров и персонал.- 2015. - № 11. – С. 61-64.
- 9 Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации / С. Горностаев //Управление персоналом.- 2015. - № 4. – С. 39 – 41.
- 10 Горфинкель В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Горфинкель. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 326 с.
- 11 Грузинов В.П. Экономика предприятия: учебное пособие / В.П. Грузинов. – 2-е изд. доп. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 358 с.
- 12 Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. - 3-е изд., - Н.Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с.
- 13 Едророва В. Н. Анализ практики корпоративных подходов к мотивации труда / В.Н. Едронов //Экономический анализ.- 2014. - № 15. – С. 16-21.

14 Журавлев П. В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2016. – 576 с.

15 Захаров Н. Л. «Загадка русской души», или особенности мотивации труда российского персонала. // Управление персоналом.- 2015. - № 1 . – С. 66-68.

16 Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебное пособие / Н.И. Кабушкин . – М: Новое знание, 2015. – 336 с.

17 Киселева Е. А. Гендерный подход к мотивации персонала / Е.А. Киселева // Управление персоналом.- 2015. - № 6. – С. 21.

18 Кунц А. Х. Влияние внешних систем стимулирования на внутреннюю мотивацию / // Проблемы теории и практики управления.- 2015. - № 1 . – С. 91 – 97.

19 Лукашевич В. В. Управление персоналом: Учебное пособие для средних специальных учебных заведений – М.: Издательский дом «Деловая литература», 2016. – 253 с.

20 Магура М. И. Управление мотивацией персонала / М.И. Магура // Управление персоналом.- 2014.- № 17 – С. 52-55.

21 Магура М. И. Мотивация труда персонала и эффективность управления. // Управление персоналом.- 2016. - № 6. – С. 22-25.

22 Менеджмент: Учебник для вузов. / Под ред. проф. М. М. Максимцова. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 359 с.

23 Миляева Л. Проблемы мотивации труда на промышленных предприятиях // Человек и труд.- 2014. - № 10. – С. 58 – 61.

24 Михайлов Я. В. Эффективный менеджмент: Учебно – практическое пособие для управленческого персонала и лиц, изучающим менеджмент – М.: ГЕЛАН, 2016. – 372 с.

25 Подобный Д. А. Мотивация для управления промышленным предприятием // Управление персоналом.- 2014. - № 20. – С. 64-65.

26 Ревенков А. Мотивация трудовой деятельности // Экономист.- 2015. - № 7. – С. 68 – 74.

27 Савина И. От мотивации к партнерству – идеология XXI века // Управление персоналом.- 2015. - № 6. – С. 26 – 28.

28 Самоукина Н. В. Мотивация персонала как проблема // Управление персоналом.- 2014. - № 7. – С. 62-66.

29 Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента. Учебник – 2 – е изд. - ИТК «Дашков и К^о», 2015. – 300 с.

30 Сомов Л. Эффективная система оплаты труда // Управление персоналом.- 2014. –№ 14. – С. 36-38.

31 Тополя И. В. Мотивация в системе управления стоимостью компании // Управление персоналом.- 2014.- № 1 – С. 82-85.

32 Трифильцева Н. Наш начальник – не человек! Он – директор// Управление персоналом. -2014. - № 12. – С. 31-32.

33 Турчинов, А.И. Управление персоналом: учебник / под общ. ред. А.И. Турчинова. - М: Изд-во РАГС, 2009. – 488 с.

34 Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие /В.В. Травин, В.А. Дятлов. - 4-е изд., - М.: Дело, 2009. – 272 с.

35 Уткин Э.А. Курс менеджмента / Э.А. Уткин. – М.: «Зеркало», 2009. – 448 с.

36 Управление персоналом: учебник. / Под ред. А. И. Турчинова. – М.: Издательство РАГС , 2009. – 488 с.

37 Управление персоналом : учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова. – М.: Банки и биржи, 2016. – 423 с.

38 Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2014.- 638 с.

39 Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. - М.: Юнити - ДАНА, 2014. – 446 с.

40 Фатхутдинов Р.А.Стратегический менеджмент - М.: ЗАО "Бизнес-школа"Интел-Синтез", 2014. – 324 с.

41 Фомичев В. И. Административный менеджмент. Учебное пособие – М.:

ИТК «Дашков и К», 2014. – 228 с.

42 Хахалин А. В. Нематериальная мотивация ИТ – персонала / А.В. Хахалин // Управление персоналом.- 2015- № 6 . – С. 21-25.

43 Чемяков В. Стратегические цели компании и мотивация персонала / В. Чемяков // Человек и труд.- 2014. - № 9. – С. 78 -80.

44 Черемошкина Л. Мотивация труда: факторы влияния / Л. Черемошкина. // Человек и труд.- 2015. - № 8 . – С. 75-79.

45 Чурюмов Б. С. Как меняется доминанта мотивации в зависимости от обстоятельств // Управление персоналом.- 2014. - № 1. – С. 86 – 90.

46 Шеремет Н. Мотивация персонала: некоторые приложения к теории ожиданий // Человек и труд.- 2016. - № 10. – С. 80 - 81.

...

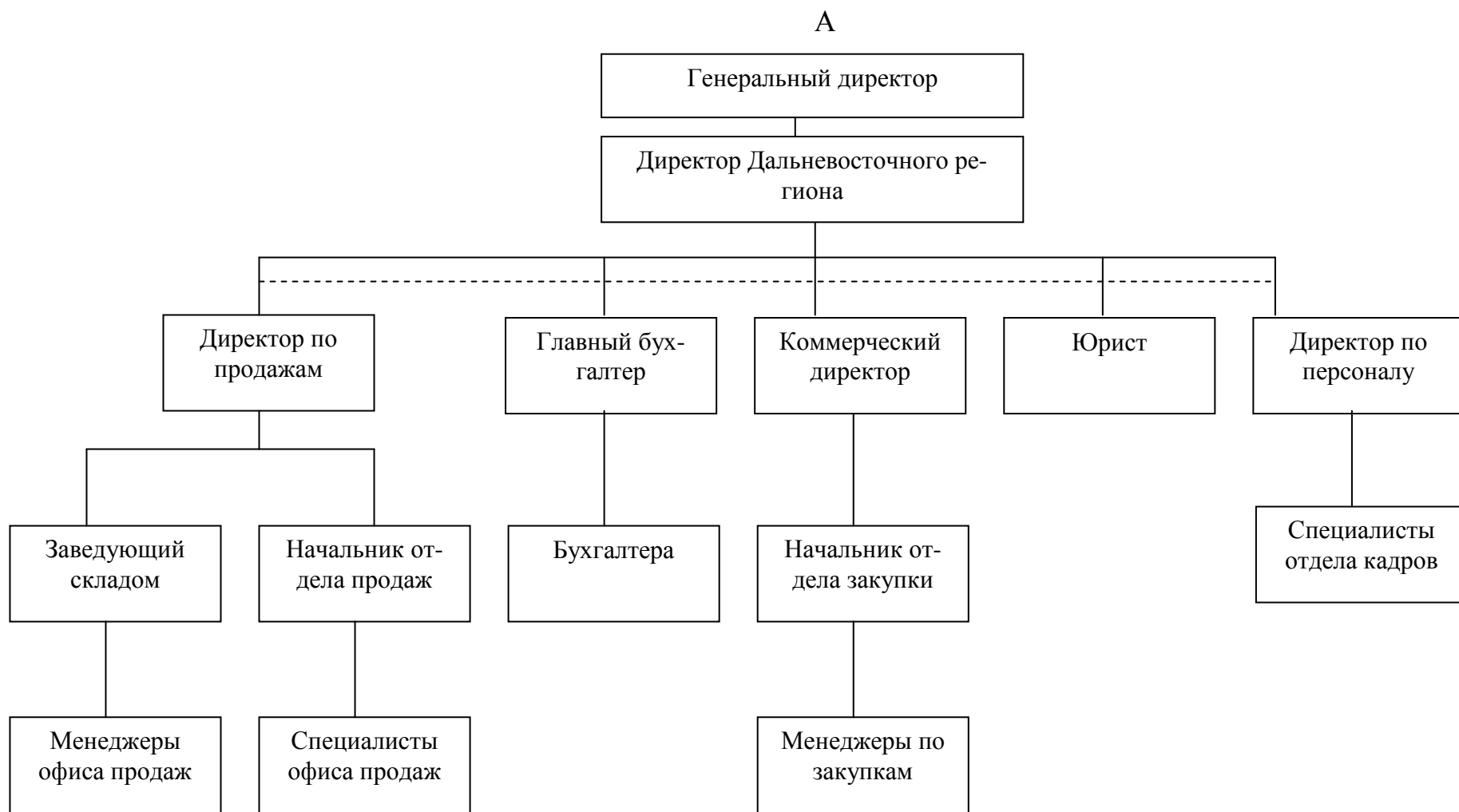


Рисунок А.1 - Структура управления ООО «СТИК»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

МЕТОДИКА РАСЧЕТА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ФОНДООТДАЧИ,
ФОНДОЕМКОСТИ И ФОНДОВООРУЖЕННОСТИ

Таблица Б.1 – Методика расчета показателей фондоотдачи, фондоемкости и фондовооруженности

Показатель	Методика расчета
<p>Фондоотдача - это объем выпущенной продукции деленный на среднюю сумму промышленно-производственных основных фондов по первоначальной стоимости.</p> <p>Фондоотдача показывает, сколько продукции (или прибыли) получает организация с каждого рубля имеющихся у нее основных фондов.</p> <p>Величина фондоотдачи показывает сколько продукции получено с каждого рубля, вложенного в основные фонды, и служит для определения экономической эффективности использования действующих основных производственных фондов.</p>	$\text{ФОНДООТДАЧА} = \frac{\text{Выпуск продукции}}{\text{Ср. годовая полная стоимость основных фондов}}$
<p>Фондоемкость является обратной величиной от фондоотдачи. Она характеризует сколько основных производственных фондов приходится на 1 рубль выпущенной продукции.</p> <p>Фондоемкость-это средняя сумма промышленно производственных основных фондов по первоначальной стоимости деленная на объем выпущенной продукции.</p> <p>Снижение фондоемкости означает экономию труда.</p>	$\text{ФОНДОЕМКОСТЬ} = \frac{\text{Ср. годовая полная стоимость основных фондов}}{\text{Выпуск продукции}}$

<p>Фондовооруженность оказывает огромное влияние на величины фондоотдачи и фондоемкости.</p> <p>Фондовооруженность применяется для характеристики степени оснащенности</p> <p>Фондовооруженность и фондоотдача связаны между собой через показатель производительности труда работающих.</p>	<p style="text-align: center;">ФОНДОВООРУЖЕННОСТЬ =</p> <p style="text-align: center;">Ср. годовая полная стоимость основных фондов</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Среднесписочная численность рабочих</p>
--	---

ПРИЛОЖЕНИЕ В

АНКЕТА

1. Все ли члены Вашего коллектива отличаются честностью и порядочностью?

 нет затрудняюсь ответить

2. Довольны ли Вы:

Справедливостью установления оклада по должности

 нет затрудняюсь ответить

Справедливостью процентной надбавки за сложность и качество работы

 нет затрудняюсь ответить

Справедливостью морального поощрения

Да нет затрудняюсь ответить

3. Вы бы хотели работать:

На комиссионной основе

 нет затрудняюсь ответить

На окладе

 нет затрудняюсь ответить

4. Считается ли руководитель с Вашим мнением в процессе работы?

Да нет затрудняюсь ответить

5. Предпочитаете ли Вы самостоятельно организовывать свой рабочий процесс?

Да нет затрудняюсь ответить

6. Какие факторы вызывают Ваше недовольство и влияют на готовность сменить место работы?

отсутствие справедливой оценки и признания результатов деятельности со стороны руководства

 нет затрудняюсь ответить

невнимание или формальное отношение со стороны руководства организации и под-

разделения к личным и профессиональным проблемам сотрудника

Да нет затрудняюсь ответить

отсутствие положительных эмоциональных связей и взаимопомощи между сотрудниками

Да нет затрудняюсь ответить

конфликты в коллективе, отсутствие взаимопонимания с коллегами

Да нет затрудняюсь ответить

авторитаризм руководства, управление без учета мнения сотрудников

нет затрудняюсь ответить

содержание деятельности, не вызывающее интереса

нет затрудняюсь ответить

7. Какие из ниже перечисленных факторов влияют на вашу готовность предать интересы организации?

обиды, несправедливое отношение со стороны руководства выделяют как фактор, влияющий на формирование у сотрудников готовности предать интересы организации

Да нет затрудняюсь ответить

личность или имидж руководителя, вызывающие у сотрудников личную антипатию

Да нет затрудняюсь ответить

низкая сплоченность коллектива, процветание позиции "каждый сам за себя"

нет затрудняюсь ответить

отсутствие проявлений заботы о сотрудниках со стороны руководства

нет затрудняюсь ответить

неоптимальный уровень загруженности сотрудника работой

нет затрудняюсь ответить

Спасибо за сотрудничество!!!

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

ПОЛОЖЕНИЕ О СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

1. Общие положения

1.1. В настоящем Положении:

- под персоналом понимается совокупность лиц, связанных с непосредственным функционированием организации и состоящих с ней в трудовых отношениях на основании трудовых договоров и работающих в ней на постоянной основе. Лица, выполняющие работы (оказывающие услуги) для организации на основе гражданско-правовых договоров подряда, не подпадающих под понятие трудового договора, в состав персонала не входят;
- под руководством организации понимаются генеральный директор компании, его заместители, а также руководители структурных подразделений;

1.2. Настоящее Положение определяет порядок применения мер материального и морального поощрения, предусмотренных Положением о персонале и другими локальными нормативными актами.

1.3. Меры материального и морального поощрения применяются руководством организации в соответствии с трудовым законодательством, Положением о персонале и настоящим Положением.

1.4. За добросовестное исполнение должностных обязанностей и достигнутые успехи в работе, а также с целью стимулирования трудовой деятельности руководство организации вправе применять к работникам поощрения, предусмотренные ст. 191 Трудового кодекса РФ и настоящим Положением.

2. Принципы поощрения

Поощрение работника основано на принципах:

- справедливости;
- законности;
- гласности;
- личных заслуг и достижений;
- поощрение за конкретный результат, а не за усилия;
- стимулирования эффективности и качества работы;
- сочетания материальных и моральных форм поощрения;
- сочетания мер поощрения с установлением ответственности за результаты труда;
- разграничения полномочий руководства компании в сфере поощрения и награждения работников;

3. Формы и виды поощрений

3.1. За образцовое выполнение должностных обязанностей, повышение производительности труда, высокий уровень удовлетворенности клиентов

результатами труда сотрудника, улучшение качества создаваемых конфигураций ПП 1С, экономию средств организации, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения применяются материальные и моральные формы поощрения, представляются дополнительные льготы.

3.2. К моральным формам поощрения относятся:

- досрочное снятие наложенного ранее дисциплинарного взыскания;
- объявление благодарности;
- награждение Почетной грамотой;
- оплачиваемый отгул;
- повышение работника в должности, включение в резерв на выдвижение на вышестоящую должность;
- представление звания «Лучший по профессии».

3.3. К материальным формам поощрения относятся:

- награждение ценным подарком;
- выдача премии на основе общей оценки личного труда за месяц, квартал, год;
- выдача премии за существенный вклад в достижение целей, поставленных перед подразделением, компанией;

3.4. Для дополнительного стимулирования сотрудников фирмы предполагается проводить системную работу по оценке заслуг и проступков сотрудников. Это дает статистический материал, который помогает достичь большей объективности при принятии решений, основывающихся на оценке труда и вклада каждого сотрудника организации:

- Генеральный директор имеет право применить поощрения и дисциплинарные взыскания в полном объеме к любому сотруднику компании.
- Полномочия сотрудников администрации в применении дисциплинарной практики указаны в таблице.
- Руководители подразделений в применении дисциплинарной практики обладают всеми полномочиями по отношению к сотрудникам своего подразделения. Заместители руководителей в отсутствие руководителя подразделения обладают его правами и полномочиями.
- Руководители служб обладают правами и полномочиями в применении дисциплинарной практики в полном объеме к сотрудникам, находящимся в их непосредственном подчинении. К остальному персоналу компании могут применять поощрения и взыскания, только в вопросах своей компетенции.
- В случае, если имеется служебная необходимость у руководителя подразделения или службы применить дисциплинарную практику к сотруднику, не находящемуся в его непосредственном подчинении, этот руководитель ходатайствует перед непосредственным руководителем сотрудника. Решение о применении поощрения или взыскания принимает непосредственный руководитель сотрудника.

– Любой сотрудник фирмы имеет право, в пределах своей компетенции, ходатайствовать перед непосредственным руководителем о поощрении или взыскании на сотрудника равного по служебному положению.

3.5. Поощрения и взыскания регистрируются в информационной базе компании. Регистрацией управляет менеджер по набору персонала.

3.6. Решения о поощрениях и взысканиях оформляются приказом.

3.7. Права применения поощрений и взысканий

Должность руководителя	Ограничения полномочий руководителя		
	Директор	Руководители подразделений (служб)	Заместители руководителей
Поощрения			
Благодарность	+	+	+
Грамота	+	+	-
Благодарственное письмо	+	+	-
Оплачиваемый отгул	до 5 раб.дн.	до 3 раб.дн.	до 1 раб.дн.
Ценный подарок	до 15 тыс. руб.	до 10 тыс. руб.	ходатайствует
Премия	до 5 окл.	До 1 окл.	до 30 % от оклада
Путёвка в санаторий	до 20 тыс. руб.	до 10 тыс. руб.	ходатайствует
Заграничная путёвка	до 30 тыс. руб.	ходатайствует	ходатайствует
Выдвижение на повышение в должности	+	+	ходатайствует
Взыскания			
Замечание	+	+	+
Выговор	+	В пределах непосредственного подчинения	В пределах непосредственного подчинения
Увольнение	+	ходатайствует	ходатайствовать

3.8. Льготы, которые компания предоставляет сотрудникам:

Льгота	Доступность	Стаж более	Размер компенсации	Особые условия
1	2	3	4	5
УСЛОВИЯ ТРУДА				
Доплата при временном замещении без освобождения от основных обязанностей	особ.	-		Основание для начисления - приказ по ООО

				«СТИК»
Компенсация за совмещение должностей	особ.	-		Основание для начисления - приказ по ООО «СТИК»
ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА				
Оплата разговоров по собственному сотовому телефону	все	1 года	500 руб.	Сумма - в соответствии со штатной должностью
Командировочные расходы	все	-	200 % от суммы, определённой законодательно	Сумма командировочных определена Постановлением Правительства РФ
ОТДЫХ				
Оплачиваемый отгул	все	2 мес		
Отпускные	все	6 мес.		С учётом продолжительности отпуска, в соответствии с действующим законодательством
Путёвка в санаторий, дом отдыха, пансионат	все	3 года		Заявление, документ —
Туристическая путевка	все	5 лет		
МЕДИЦИНСКОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ				
Обязательное медицинское страхование (ОМС)	все	-	100 %	Оформляется в бухгалтерии на штатных сотрудников
Годовое медицинское обслуживание сотрудника в поликлинике (ДМС)	особ.	2 года	50-100 %	В соответствии с индивидуальным трудовым договором
Госпитализация при сложном лечении или операции	особ.	1 год	До 100 %	При необходимости
Материальная помощь при несчастном случае на работе, стихийном бедствии и т.п.	особ.	-		При необходимости, в соответствии с действующим законодательством
Материальная помощь при смерти членов семьи	особ.	-	10000 руб.	При необходимости
ЗАЩИТА МАТЕРИНСТВА И				

ДЕТСТВА				
Материальная помощь на свадьбу	все	1 год	До 10000 руб.	Заявление, Документ;
Материальная помощь в связи с рождением ребенка	все	1 год	До 10000 руб.	Заявление, Документ;
Единовременное пособие на рождение ребёнка	все			В соответствии с законодательством
Компенсация детского отдыха в каникулы	все	3 года	10000 руб.	Заявление, (до достижения ребенком 14 лет)
ОБРАЗОВАНИЕ				
Беспроцентная ссуда на получение дополнительного образования по профилю работы в ООО «СТИК»	все	3 года	До 100 %	Документ (Положение по обучению и развитию персонала)
Оплата курсов повышения квалификации, аттестации и сертификации	все	-	До 15 тыс. руб.	В год (Положение по обучению и развитию персонала)
ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ				
Предоставление квартиры в собственность работника	Особ.	10 лет	Особ.	Договор, Заявление.
Беспроцентная ссуда на потребительские нужды	все	2 года	До 100 тыс. руб.	Договор. Заявление
Беспроцентная ссуда на покупку недвижимости	все	5 лет	особ.	Договор, Заявление.
СТАЖ РАБОТЫ В ООО «СТИК»				
Дополнительный оплачиваемый день к отпуску	все	за каждый полный календарный год	1	За каждый полный календарный год работы в ООО «СТИК»
Надбавка за время отработанное в ООО «СТИК»	Особ.	за каждый полный календарный год	2 % от годового оклада	Договор. Выплачивается в январе за предыдущий год

4. Порядок представления работников к поощрению и применение мёр поощрения

4.1. Объявление благодарности

4.1.1. Благодарность объявляется персоналу компании за следующие

достижения:

- выполнение на высоком уровне своих трудовых функций;
- значительное улучшение применяемых в компании технологий;
- перевыполнение плановых заданий;
- успехи в повышении качества выполняемых работ, оказываемых услуг;
- проведение отдельных, разовых мероприятий по поручению руководства компании или подразделения;

4.1.2. Если руководитель подразделения считает необходимым поощрить сотрудника властью генерального директора, он готовит представление на имя руководителя организации об объявлении работнику благодарности.

4.1.3. Благодарность объявляется приказом генерального директора или распоряжением его заместителей и руководителей подразделений.

4.1.4. Сотрудникам компании одновременно с объявлением благодарности может выплачиваться и денежная премия в размере, определяемом индивидуально в каждом конкретном случае.

4.1.5. Запись об объявлении благодарности с указанием даты и номера приказа (распоряжения) о поощрении вносится в личную карточку работника в информационной базе.

4.2. Награждение Почетной грамотой

4.2.1. Почетной грамотой награждаются работники за добросовестный и безупречный труд, профессиональное мастерство и имеющие стаж работы в организации не менее 1 года, а также способствующие развитию организации и достижению стратегических целей компании.

4.2.2. Если руководитель подразделения считает необходимым поощрить сотрудника властью генерального директора, он готовит представление на имя генерального директора компании о награждении сотрудников своего подразделения Почетной грамотой.

4.2.3. Награждение Почетной грамотой производится приказом генерального директора или распоряжением руководителей подразделений на общем собрании персонала.

4.2.4. Работникам, награжденным Почетной грамотой, одновременно может выплачиваться и денежная премия в размере, определяемом индивидуально в каждом конкретном случае.

4.2.5. Запись о награждении Почетной грамотой с указанием даты и номера приказа (распоряжения) о поощрении вносится в личную карточку работника в информационной базе.

4.2.6. Награжденные Почетной грамотой работники имеют преимущественное право на льготы, которые компания может предоставить сотрудникам.

4.2.7. Отзыв Почетной грамоты организации возможен только при возникновении случаев, ставящих под сомнение правомерность награждения. Отзыв осуществляется приказом (распоряжением) руководителя, наградившего Почетной грамотой.

4.3. Повышение работника в должности, включение в резерв на выдвижение на вышестоящую должность

4.3.1. Аттестационная комиссия по результатам аттестации вправе внести на рассмотрение руководителя организации мотивированные рекомендации о повышении работника в должности или о включении его в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

4.3.2. Результаты аттестации работника представляются руководителю организации не позднее чем через 10 дней после ее завершения.

4.3.3. Руководитель организации с учетом результатов аттестации принимает решение:

- о повышении работника в должности;
- о включении работника в резерв на выдвижение на вышестоящую должность.

4.3.4. Решение оформляется приказом генерального директора и доводится до сведения персонала.

4.3.5. В отдельных случаях повышение в должности может производиться в периоды между аттестациями по представлениям руководителей подразделений и результатов сдачи зачетов на соответствие квалификационным требованиям к должности.

4.4. Досрочное снятие наложенного ранее дисциплинарного взыскания

4.4.1. Наложённое на работника дисциплинарное взыскание может быть снято до истечения 1 года со дня его применения.

4.4.2. Досрочное снятие дисциплинарного взыскания осуществляется:

- по просьбе работника;
- ходатайству непосредственного руководителя работника;
- ходатайству персонала.

4.4.3. Генеральный директор имеет право досрочно снять дисциплинарное взыскание по собственной инициативе.

4.4.4. С работника одновременно может быть снято только одно дисциплинарное взыскание.

4.4.5. Основаниями для снятия дисциплинарного взыскания является добросовестное отношение к работе, исправление недостатков, за которые было применено взыскание, несовершение новых дисциплинарных проступков.

4.4.6. О досрочном снятии дисциплинарного взыскания генеральный директор (руководитель подразделения) издает соответствующий приказ (распоряжение).

4.5. Награждение ценным подарком

4.5.1. Порядок награждения ценным подарком аналогичен порядку объявления благодарности.

4.5.2. Вид ценного подарка определяется исходя из средств, выделенных приказом (распоряжением) генерального директора из фонда материального поощрения, личности и пожеланий награждаемого.

4.5.3. Поощрение в виде награждения ценным подарком может применяться одновременно с объявлением работнику благодарности.

4.5.4. Запись о награждении ценным подарком с указанием даты и номера приказа (распоряжения) о поощрении вносится в личную карточку работника в информационную базу.

4.6. Выдача премии

4.6.1. Под премией в настоящем Положении понимается денежная сумма, выплачиваемая работникам на основе общей оценки труда вне системы оплаты труда.

4.6.2. Премия выдается из прибыли компании с целью обеспечения материальной заинтересованности персонала в своевременном и качественном исполнении своих трудовых функций, выполнении установленных норм труда, а также с целью повышения ответственности сотрудников за полученные им участки работы.

4.6.3. Основаниями выдачи премии являются:

- добросовестное исполнение трудовых обязанностей по итогам месяца, квартала, года;
- достижения в профессиональных смотрах и конкурсах;
- досрочное выполнение работ при условии их высокого качества;
- превышение планируемого объема продаж, уровня доходности, увеличение числа клиентов;
- высокое качество оказываемых услуг и признание клиентами этого качества, привлечение новых клиентов;

4.6.4. Если руководитель подразделения считает необходимым поощрить сотрудника властью генерального директора, он готовит представление на имя генерального директора о награде работника премией.

4.6.5. Награждение премией объявляется приказом генерального директора или распоряжением его заместителей и руководителей подразделений.

4.6.6. Размер премии устанавливается с учетом конкретного трудового вклада работника и определяется исходя из месячного оклада.

4.6.7. Премия может быть выдана группе работников, структурному подразделению, если выделить заслуги одного конкретного работника невозможно.

4.6.8. Премия может выплачиваться в следующем порядке:

- непосредственная - при объявлении приказа о награждении премией;
- текущая – по итогам работы за месяц, начислением премии к очередной заработной плате;
- перспективная – с вручением заранее оговоренной суммы (процента от прибыли, роста), отложенной на 3 и более месяца, при условии достижения поставленной цели.

4.6.9. Руководители структурных подразделений имеют право подавать на имя руководителя организации представления об уменьшении размера премии, о лишении премии работников за конкретные производственные упущения или нарушения трудовой дисциплины, если таковые имели место в период рассмотрения руководителем организации представления о премировании. Генеральный директор самостоятельно

принимает решения по таким представлениям.

4.6.10. Право на премию имеют все работники, согласно штатному расписанию, а также принятые на работу на условиях совместительства.

4.6.11. Премия не выдается:

- временным работникам;
- работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком;
- работникам, принятым с испытательным сроком;

4.6.12. Премия по итогам года снижается на 50%, если сотрудник имеет не снятое дисциплинарное взыскание и может не выплачиваться, если взысканий два и более.

4.7. Оплачиваемый отгул

4.7.1. Оплачиваемый отгул может представляться сотрудникам компании за:

- активное и плодотворное участие сотрудника в мероприятиях, направленных на продвижение компании;
- эффективную работу в планировании развития компании;
- работу в выходные и праздничные дни по просьбе руководства компании;
- как поощрение за наставничество;
- значительное перевыполнение плановых заданий;
- другие конкретные достижения, потребовавшие от сотрудника умственного или физического напряжения.

4.7.2. Оплачиваемые отгулы объявляются приказом генерального директора или распоряжением его заместителей и руководителей подразделений.

4.7.3. Учет оплачиваемых отгулов и планирование их использования возлагается на руководителей подразделений (для своих сотрудников) и помощника генерального директора (для администрации и руководителей подразделений).

5. Заключительные положения

5.1. Поощрения, предусмотренные настоящим Положением, применяются на основании приказа генерального директора, распоряжения его заместителей и руководителей структурных подразделений.

5.2. Сведения обо всех поощрениях сотрудников вносятся в их личные карточки в информационной базе.

5.3. Вопросы, не урегулированные настоящим Положением, могут решаться в отдельных приказах (распоряжениях) руководителя организации.

5.4. Настоящее Положение обязательно для применения во всех структурных подразделениях компании.

5.5. Все принимаемые на работу лица, относящиеся к персоналу организации, в обязательном порядке под расписку знакомятся с содержанием настоящего Положения.

5.6. Обо всех случаях неисполнения настоящего Положения, а также недобросовестного или несправедливого применения мер поощрения работники обязаны информировать руководство компании.

