

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование форм и методов мотивации персонала в торговой сети (на примере ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС»)»

Студент

Л.Г. Щеглова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

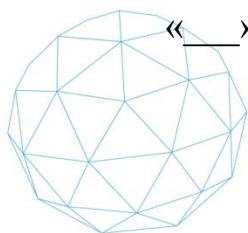
Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« » _____ 2019 г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Щеглова Лариса Геннадьевна

Тема работы: «Совершенствование форм и методов мотивации персонала в торговой сети (на примере ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС»»)

Научный руководитель: Сярдова Оксана Михайловна, кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ) Института финансов, экономики и управления.

Цель исследования – разработка предложений по совершенствованию форм и методов мотивации персонала ООО "СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС".

Объект исследования – мотивация труда персонала торговой организации.

Предмет исследования – формы и методы мотивации труда персонала ООО "СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС".

Методы исследования – наблюдение, сравнение, анализ и синтез, изучение и обобщение, индукция и дедукция, анкетирование и опрос, статистическая обработка результатов.

На основании полученных результатов оценки мотивационной среды и выявленных недостатков в системе мотивации и стимулирования представлен проект по разработке системы стимулирования труда. Реализация предложенных мероприятий позволит сократить текучесть кадров, повысить производительность труда и эффективность системы управления персоналом, а также улучшить морально-психологический климат в коллективе.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 24 источников и 2-х приложений. Общий

объем работы, без приложений, 59 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 9, рисунков – 16.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы мотивации труда персонала в организации.....	8
1.1 Сущность мотивации персонала в организации	8
1.2 Основные теории и методы мотивации	14
2 Анализ форм и методов мотивации персонала ООО "СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС"	22
2.1 Общая характеристика ООО "СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС"	22
2.2. Кадровый аудит системы мотивации персонала	31
3 Совершенствование форм и методов мотивации персонала в системе стимулирования ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС»	46
3.1 Предложения по совершенствованию форм и методов мотивации персонала.....	46
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	55
Заключение	57
Список используемой литературы	60
Приложения	63

Введение

В связи со сложившейся ситуацией на рынке труда в России и изменившейся системой ценностей и отношением персонала к труду невозможно полностью удовлетворить материальные потребности наемных работников. Поэтому разработка методов внешнего и внутреннего мотивирования персонала к качественному и эффективному труду, которые соответствовали бы интересам работодателей и общественным интересам, удовлетворяли потребности персонала, является одним из наиболее актуальных направлений в сфере управления персоналом предприятия.

С точки зрения получаемых благ мотивация разделяется на два типа: материальная и нематериальная. Как правило, данные типы мотивации применяются одновременно. В зависимости от степени управления и назначенных целей мотивации соотношение материальных и нематериальных типов мотивации меняется.

Мотивация является побуждением человека к труду через внутренние побудительные компоненты, такие как потребности, увлечения, ценностные ориентиры, закрепляемые через сознание человека факторы внешней среды. В системе управления персоналом выделяют административные, экономические, социально-психологические методы мотивации.

Мотивация в системе управления персоналом структурируется по следующим направлениям: условия работы, ресурсы, признание, взаимоотношения, ответственность. Использование методов мотивации персонала по указанным направлениям дает возможность воздействовать на все уровни и все организационные единицы фирмы. Внешняя мотивация ставит перед собой задачу стимулирования и развития внутренней мотивации персонала. Достичь поставленной задачи возможно за счет постоянной оценки мотивации персонала и использования методов, соответствующих уровню мотивации.

Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена тем, что разработка эффективных форм и методов в системе мотивации персонала, представляющей собой комплекс стимулирующих мер материального и морального характера, способствует повышению эффективности деятельности персонала организации.

Цель исследования – разработать предложения по совершенствованию форм и методов мотивации персонала ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть с позиции теории сущность, методы, виды, оценку системы мотивации персонала;
- проанализировать существующую систему мотивации персонала в ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС»;
- определить направления совершенствования системы мотивации персонала в ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС».

Объектом исследования является мотивация труда персонала торговой организации ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС».

Предметом исследования являются формы и методы мотивации труда персонала в ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС».

Работа базируется на понятийном аппарате, положениях, и теоретических концепциях, разработанных в трудах отечественных и зарубежных ученых по проблемам мотивации, таких как Т.Ю. Базаров, А.Я. Кибанов, Е. Аксенова, К.В. Харский, и других авторов, в том числе иностранных.

Методы исследования: анализ, синтез, наблюдение, сравнение, обобщение, индукция и дедукция, статистическая обработка результатов.

В первой главе работы рассмотрены теоретические основы мотивации труда персонала в организации, раскрыта сущность мотивации персонала и ее основные теории и методы.

Во второй главе дана общая характеристика ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС», приведены результаты кадрового аудита мотивации труда персонала ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС».

Третья глава посвящена разработке предложений по совершенствованию форм и методов мотивации персонала ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС». Заключение содержит выводы по главам.

1 Теоретические основы мотивации труда персонала в организации

1.1 Сущность мотивации персонала в организации

Мотив (от лат. *movere* - побуждать, приводить в движение) - фундаментальное психологическое понятие, которое используется при изучении, описании и анализе сферы деятельности человека. Сложность изучения данного понятия заключается в неоднозначности подходов к определению его сущности. Мотивация персонала в системе менеджмента рассматривается как процесс, обеспечивающий постоянное выполнение работниками желаемых действий для улучшения качества работы.

Понятие мотивации в системе управления персоналом появилось в России относительно недавно. Представим несколько определений данного понятия. По мнению К.Г.Кязимова, «мотивация – это побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации» [10]. Немного другое определение дает Соломанидина Т. О: «мотивация – процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей» [21]. Пряжников Н. С. дает следующее определение: «Мотивация – это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности» [19]. Автор М. Мескон определяет мотивацию как «совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим направлением деятельности, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность» [14].

В данном исследовании нужно исходить из широкой научной трактовки мотивации, под которой понимаются все виды побуждений, обеспечивающих инициацию различных форм жизнедеятельности, действий и других реально осуществляемых человеком видов активности. К таким побуждениям исследователи относят существенно различающиеся

мотивационные образования, но сходные в том, что они выступают в качестве побудителей и регуляторов активности личности. Это, например, ситуационные мотивы и жизненные цели, неосознаваемые программы действий и системы побуждений, внешние стимулирующие факторы, смыслообразующие мотивы и «мотивы-стимулы», ценности социума и актуальные намерения. Для исследования важен вывод исследователей, что осознанная человеком потребность далеко не всегда приводит к действию (мотиву) по ее осуществлению. Для этого необходимы определенные условия: наличие желания изменить ситуацию, удовлетворить потребность (хочу); ресурсное обеспечение (материальное, финансовое, временное) для осуществления действий; способности, знания, умения и навыки для удовлетворения потребностей (могу). Без мотивационной составляющей человек хуже живет, хуже учится, хуже работает, закрепляясь на комфортной для него позиции (обслуживаются базовые потребности), его развитие останавливается, ему трудно идти вперед. Более того, замечая регресс, он ничего с этим не делает, включая защитные функции переноса ответственности за свое состояние на других людей или на обстоятельства. Научные исследования доказали, что человек мотивирован тогда, когда в его жизни есть какая-то цель. На ее постановку и делается акцент во многих мотивационных программах, система которых включает: конкретику (что именно хотим; где и когда это должно появиться или произойти; кому или для кого необходимо); адекватность запроса; наличие ресурса. Мотивация в этих программах выступает как система стимулов, которые побуждают человека выполнить определенные действия. Она является своего рода детонатором физиологической природы, проявляемым на поведенческом и эмоциональном уровнях, управляемым психикой личности.

Система мотивации персонала – это инструмент управления, который даёт возможность оказывать влияние на эффективность сотрудников и организации в целом. При обсуждении этой темы, как правило, используют два термина – стимулирование и мотивация. Данные понятия используют как

синонимы. Но они имеют разное значение. Так, термины стимул и мотив – имеют различное теоретическое и практическое наполнение. Стимул – внешнее побуждение, когда один человек воздействует на другого, побуждая его к какому-либо продуктивному действию.

Стимулирование труда предусматривает создание условий, при которых работник будет трудиться более производительно и более эффективно. Цель стимулирования – побуждать человека работать лучше, чем это определено трудовыми отношениями. Особенно эффективна стимулирующая роль денег. Деньги – это наиболее очевидный и наиболее используемый способ, которым организация может вознаградить сотрудников и рабочих.

Мотивация – процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа потребности с образом внешнего объекта. Основная цель системы мотивации персонала – стимулирование деятельности персонала с целью увеличения производительности их труда. Мотив связан с внутренними переживаниями человека. Заинтересованный работник лучше выполняет свои профессиональные обязанности, а это благотворно влияет на конечные экономические результаты организации. Одним из значимых моментов в мотивации – это постоянство или стабильность организации в отношении к своим сотрудникам. Эта стабильность играет важную роль при любых условиях функционирования организации [12].

Среди мотивов повышающих продуктивность труда персонала предприятия следует отметить их информированность. В случае, когда работники информированы достаточно, то избежать ошибок, снижения продуктивности труда и других препятствий будет намного легче. Чем больше текущей информации о деятельности организации получает сотрудник, тем в большей степени он удовлетворяет свои потребности, тем более осмысленной становится его деятельность. Руководителям обязательно нужно понимать причины поведения подчиненных, так как это даёт

руководителям важную информацию о том, какие потребности персонал хочет удовлетворить от своей работы.

В организации комплексную систему мотивации персонала можно представить в следующей структуре.

1. Материальная мотивация, основанная на материальной заинтересованности персонала в виде непосредственных денежных выплат по результатам труда, в том числе: должностной оклад, система бонусов, система индивидуальных премий.

2. Материальная мотивация в виде социального пакета, сформирована главным образом на системе социального страхования.

3. Нематериальная мотивация, формируемая на основе системы нематериального поощрения и корпоративной культуры организации [7].

Одно из значимых направлений морального стимулирования в организации – это корпоративная культура. Обычно в организациях корпоративная культура – стратегический инструмент, комплекс предположений, норм поведения, которые являются теми неписаными правилами, бездоказательно принимаемыми всеми членами коллектива, задающими общие рамки поведения. Речь идёт непосредственно об убеждениях и ценностях, которые в большей или в меньшей степени разделяют подавляющее большинство членов организации.

Мотивация в организации преимущественно основывается на стимулах не денежного характера таких как – престиж, выполнение важной работы, стабильность, возможность дальнейшего карьерного роста, и в меньшей степени – на денежном вознаграждении. Сотрудник обязан проявлять тактичность, достоинство, полномочность, профессиональные знания и стремление регулярно повышать их. Работнику дается некоторая установка на необходимость постоянного повышения квалификации вне зависимости мотивации сотрудника, реальных потребностей и сложившихся обстоятельств.

Среди других мотивирующих норм корпоративной культуры выделяют следующие нормы:

- отношения с коллегами строятся доминирующе на основе сотрудничества и компромисса, а в отношении выполнения заданий, инструкций и других нормативных актов, своих должностных обязанностей они строятся на предъявлении высоких требований к себе и другим;

- в общении с клиентами, сотрудник действует в соответствии с законодательством, согласно должностной инструкции и в пределах своей компетенции, проявляя при этом выдержку и такт в решении самых сложных проблем;

- неадекватные и небрежные жесты, неприличные выражения в адрес клиентов и коллег не допускаются;

- ограничение курения в рабочее время и допущения курения в ограниченное время, только в специально отведенных для этого местах;

- сотрудник воздерживается от любых своих действий, которые могут подрывать авторитет организации и от участия в незаконном или безнравственном действии, делает всё возможное, чтобы не допустить этого[23].

Среди значимых факторов препятствующих мотивированному труду и плодотворной работе персонала, необходимо отметить следующее:

- низкий уровень технического обеспечения рабочего места;

- отсутствие зависимости оплаты труда от фактических результатов;

- возложение дополнительных обязанностей;

- отсутствие механизма карьерного роста.

Сущность мотивации заключается в том, что поведение человека всегда мотивировано. Побуждать сотрудников к мотивации означает задеть их важные интересы, потребности в чем-либо с целью выполнения работы в соответствии с переданными им правами и обязанностями, ориентируясь на принятые управленческие решения. Главная цель мотивации персонала

сводится к достижению отождествления личных целей каждого сотрудника с целями компании.

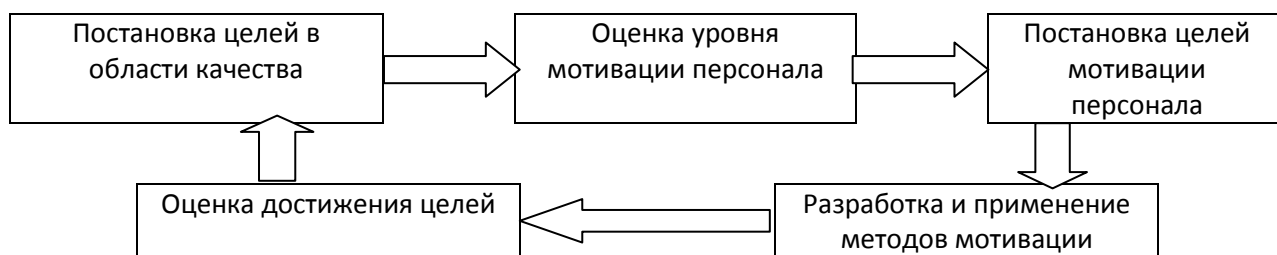


Рисунок 1 – Общий алгоритм управления мотивацией персонала.

Общий алгоритм управления мотивацией персонала показан на рисунке 1. Первый этап заключается в постановке целей компании в области качества. Управление мотивацией персонала основывается на постановке целей. В главную очередь следует отчетливо установить и определить цели компании. Цели должны быть детализированы вплоть до уровня подразделений, отдельных продуктов и процессов. Второй этап сводится к оценке степени мотивации персонала. Для оценки степени мотивации могут применяться положения различных теорий мотивации. Третий этап заключается в постановке целей мотивации персонала, которые детализируются в соответствии с различными уровнями. На четвертом этапе осуществляются разработка и применение методов мотивации. На пятом этапе оценивается достижение целей мотивацией. Через определенные интервалы следует реализовывать вторичную оценку степени мотивации персонала. Такой анализ предоставляет возможность получить обратную связь о работе используемых способов мотивации персонала и привести нужные изменения[9].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что управление мотивацией персонала способствует не только повышению результативности труда каждого сотрудника, обеспечению систематического профессионального роста в организации, но и повышению экономической

эффективности всей организации. Если руководство знает, что побуждает человека к эффективной деятельности, какие мотивы ими движут, то оно может попытаться разработать эффективную систему методов наиболее полного включения человека в деятельность организации. Каждая система является интегрированным целым даже тогда, когда она состоит из отдельных элементов, что в принципе и означает системный подход к управлению мотивацией персонала. Это позволяет рассматривать систему управления мотивацией персонала как комплекс взаимосвязанных подсистем, которые объединены общей целью и способных раскрыть их интегративные свойства, внутренние и внешние связи, исследовать и совершенствовать отношения в трудовом коллективе организации.

1.2 Основные теории и методы мотивации

Для оценки мотивации персонала применяется несколько известных теорий мотивации. Эти теории подразделяются на две категории. «Факторные теории» относят к первой категории, где исследуют различные факторы, приводящие к мотивации персонала. Ко второй категории относятся «процессные теории». Сущность процессных теорий заключается в объяснении связей мотивации персонала с поведением людей. Самые известные и часто применяемые факторные теории представлены ниже.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу. В соответствии с данной теорией потребности человека представляются в виде иерархии и обычно изображаются в виде пирамиды. За счет выполнения последовательных действий по удовлетворению потребностей человека повышается его мотивация и возникает потребность в достижении нового уровня.



Рисунок 2 – Пирамида потребностей по А.Маслоу

Пирамида потребностей – иерархическая модель потребностей, представляющая собой упрощённое изложение идей американского психолога Абрахама Маслоу. «Пирамида отражает одну из основных теорий мотивации – теорию иерархии потребностей»[24]. В самом начале идея была отражена в работе «Теория человеческой мотивации»[24], более подробно – в книге 1954 года «Мотивация и личность»[24].

Маслоу распределил потребности по мере возрастания, объяснив такое построение тем, что человек не может испытывать потребности высокого уровня, пока нуждается в более примитивных вещах. «В основании — физиология, ступенью выше разместились потребность в безопасности, над ней — потребность в привязанности и любви, а также в принадлежности какой-либо социальной группе» [16]. «Следующая ступень — потребность в уважении и одобрении, над которой Маслоу поставил познавательные потребности» [16] (жажда знаний, желание воспринимать как можно больше информации). «Далее следует потребность в эстетике (жажда гармонизировать жизнь, наполнить её красотой, искусством). И наконец,

последняя ступень пирамиды, наивысшая, — стремление к раскрытию внутреннего потенциала (она и есть самоактуализация)» [16].

Двухфакторная теория Ф. Герцберга. В основе этой теории лежит разделение потребностей человека на две большие группы: факторы «гигиены» и факторы «мотивации».

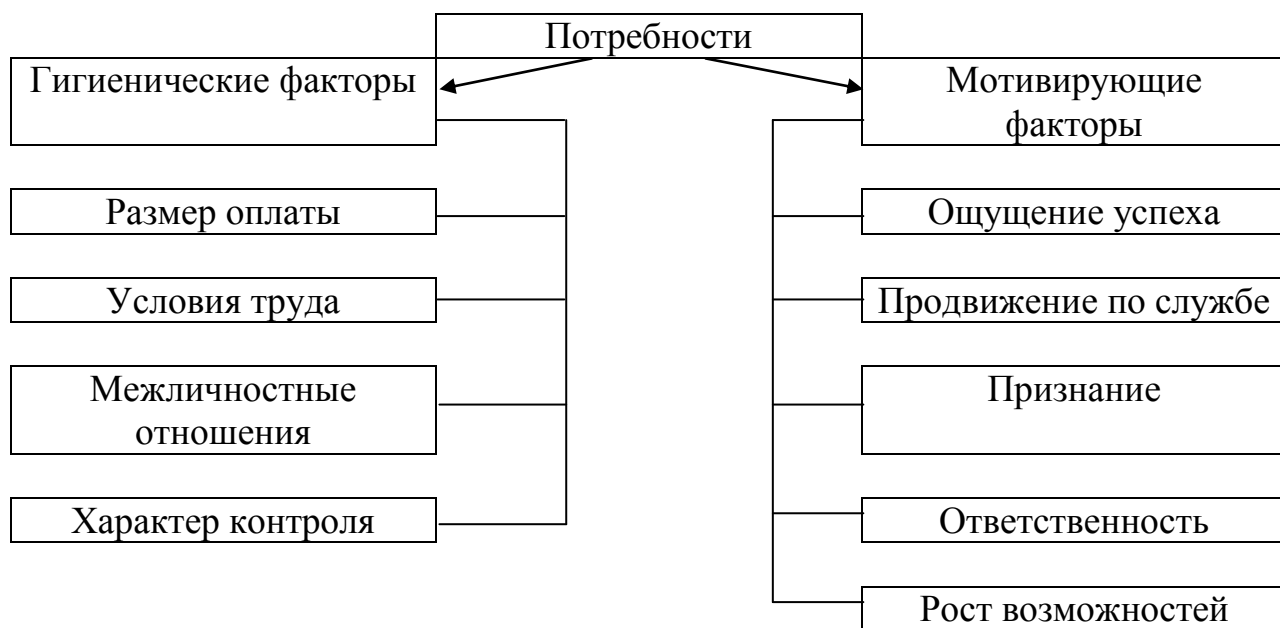


Рисунок 3 – Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Теория базируется на потребностях человека. Герцберг, в результате экспериментов сделал вывод о существовании двух основных категорий факторов оценки степени удовлетворённости от выполненной работы. Вышеуказанные категории факторов отражают соотношение удовлетворенности и неудовлетворенности работника своей работой. Факторами неудовлетворенности являются: политика компании, условия труда, статус, заработная плата. Факторы удовлетворенности – личный рост, личные достижения, признание, самореализация, содержание работы.

Гигиенические факторы – это среда, в которой выполняется работа. «Недостаток или отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворённости сотрудника своей работой» [17].

«Отсутствие мотиваторов не ведет к неудовлетворению людей работой, а их присутствие в должной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников к нужным действиям и повышению эффективности»[17].

Герцберг сделал феноменальный вывод о заработной плате. Она не является мотивирующим фактором. С другой стороны, действительно, она является мотиватором лишь до определённого момента.

К процессным теориям относят следующие.

Теория ожиданий В. Врума. Основа этой теории стоит на предположении, что «совершение каких-либо действий людьми на основе ожидаемого результата от совершаемого действия» [4]. Люди полагают, что в случае выполнения ими некоторого порядка действий они получают результат, удовлетворяющий их желание.

Согласно этой теории мотивация персонала строится на трех ключевых переменных: валентность, соответствие действительности, ожидания.

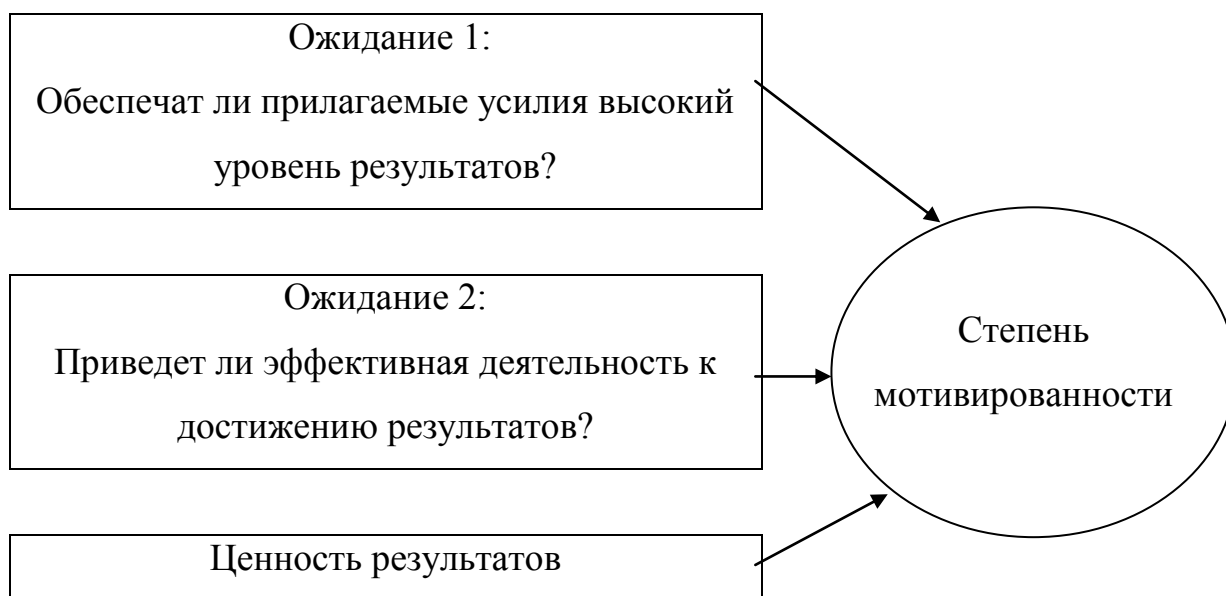


Рисунок 4 – Теория ожиданий В. Врума

Согласно этой теории, ожидание является представлением человека о том, что затраченные им усилия приведут к ожидаемому и желаемому результату. Врум писал о том, что «под содействием понимается надежда человека на вознаграждение в зависимости от результатов».

Валентность представляет собой предполагаемую степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, которая возникает вследствие получения определенного вознаграждения» [4].

Мотивация данной теории – основа всех компонентов. В случае, когда все составляющие высоки, то и мотивация будет высокой. В случае, когда один компонент равен нулю, то общий уровень мотивации будет также равен нулю. «Если человек верит, что его усилия приведут к результату, который будет вознагражден, мотивация будет отсутствовать, если валентность ожидаемого вознаграждения равна нулю»[4].

Данная теория признает, что «мотивация является одним из нескольких важных параметров, определяющих результат. В частности, теория предполагает, что навыки и способности вносят большой вклад в итог трудовой деятельности: некоторые люди более приспособлены к работе, чем другие, благодаря присущим им индивидуальным чертам, умениям и талантам. Восприятие роли человеком также влияет на результат работы. До тех пор, пока есть разногласия в определении служебных обязанностей, может страдать производительность» [9].

Теория справедливости Дж. С. Адамса. Сущность рассматриваемой теории заключается в том, что работники ожидают объективного равновесия между прилагаемыми усилиями и вознаграждением за усилия. Под усилиями понимаются: затраты времени, лояльность, трудолюбие, целеустремленность. Под вознаграждениями понимаются: заработная плата, выгоды, репутация, ответственность, обеспеченность интересной работой. По этой теории мотивация персонала будет тем выше, чем большее количество персонала считает условия работы справедливыми.

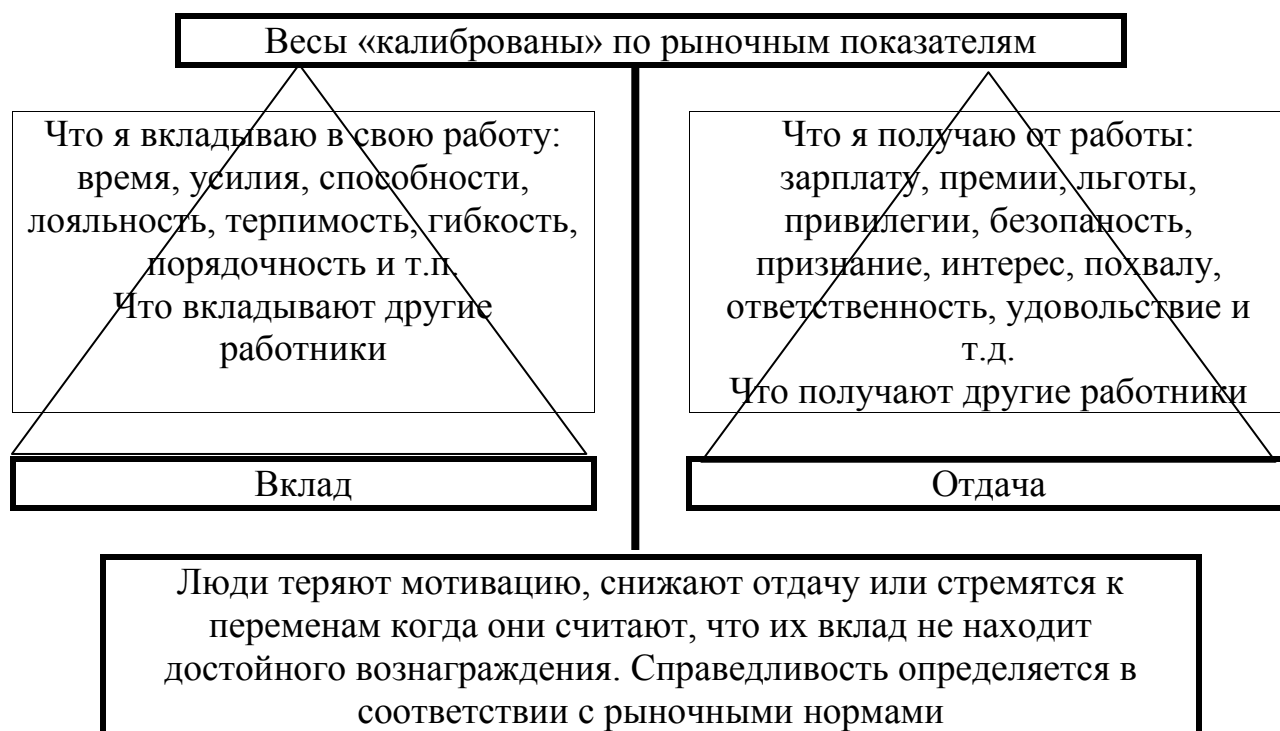


Рисунок 5 – Теория справедливости Дж. С. Адамса

Адамс называет личные вложения и получаемые результаты и другие подобные понятия, соответственно “входы” и “выходы”. «Входы – это, очевидно, что мы вкладываем в нашу работу. Выходы это все, что мы получаем взамен» [9].

Теория целей Э. Локка. Основа данной теории заключается в том, что цели значимы в поведении людей. Люди прикладывают усилия в достижении конкретных целей, чтобы удовлетворить свои желания и потребности. При применении данной теории мотивация персонала выстраивается так, чтобы были согласованными цели персонала с целями организации. Мотивация будет высока в том случае, когда цели максимально совпадают и наоборот.

Исследуя мотивацию персонала, отметим, что мотивированность работников - это гарантия эффективной работы организации. По этой причине немаловажно сохранять ее на высоком уровне, проводя с определенной периодичностью оценочные мероприятия, направленные на выявление эффективности методов мотивации, используемых в организации.

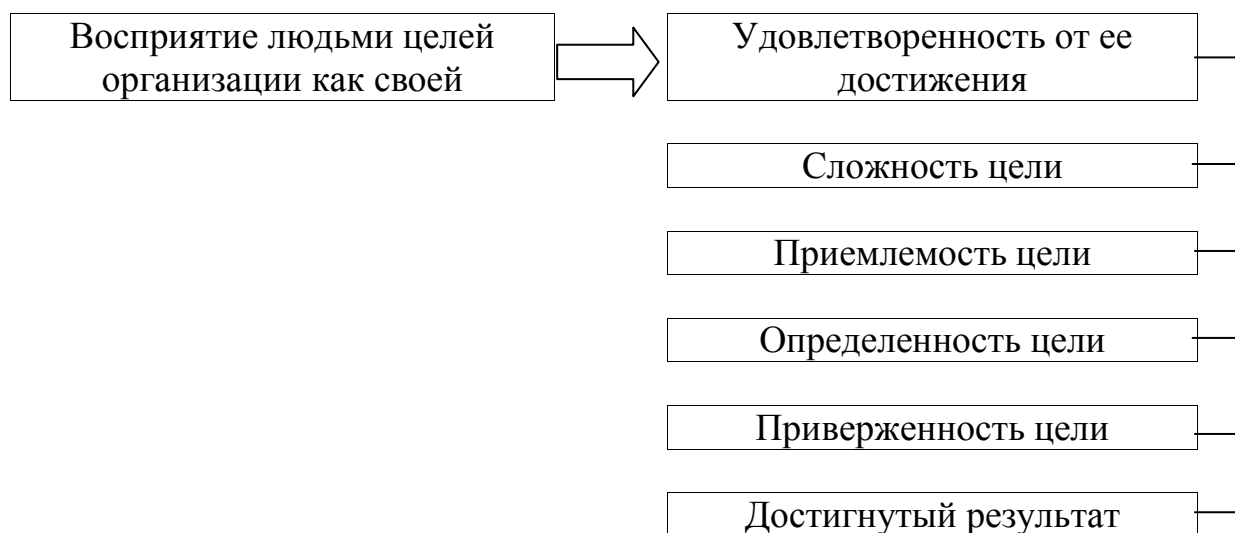


Рисунок 6 – Теория постановки целей Э. Локка

Оценка уровня мотивации персонала может быть первичной и вторичной. Первичная оценка мотивации применяется на этапе приема на работу нового сотрудника. Цель первичной оценки заключается в определении заинтересованности человека в продуктивной работе, видении перспектив в своей работе, готовности к обучению и дальнейшему развитию. Вторичная оценка уровня мотивации персонала проводится среди сотрудников, работающих на предприятии. Вторичная оценка проводится с определенной периодичностью. Ее цель заключается в определении эффективности мотивации персонала, а также в выявлении заинтересованности в дальнейшем профессиональном развитии у сотрудников. Вторичная оценка позволяет отслеживать изменения мотивирующих факторов, а также определять сотрудников, прилагающих усилия в работе над собой, в приобретении новых навыков и качеств, необходимых как для повышения эффективности работы, так и для дальнейшего карьерного роста.

Для корректности проведения оценки управления мотивацией персонала необходимо соизмерять произведенные затраты и полученные результаты, а также определить критерии оценки. Одним из критериев оценки можно считать период достижения конкретных результатов в

производственной деятельности организации. Вторым критерием оценки могут стать минимальные затраты, позволившие добиться этих результатов. Третий критерий оценки - оптимальность комбинации мотивирующих факторов, используемых для обеспечения достижения результата. Отметим, что критерием эффективности при оценке управления мотивацией персонала в любом случае станет минимизация расходов, направленных на решение поставленной задачи, но главная задача – получение не только экономического, но и социального эффекта: выявление перспективных сотрудников и повышение качества кадрового состава компании.

Таким образом, оценка степени мотивации персонала компании дает возможность определять и применять на практике наиболее эффективные мотивирующие факторы, которые гарантируют высокую производительность труда. При использовании методов оценки мотивации персонала определяются наиболее перспективные сотрудники, инвестируя средства в обучение и развитие которых, организация сможет добиться обеспечения себе конкурентного преимущества.

Можно предположить, что каждая из теорий имеет целесообразную, не оспариваемую часть, верифицированную практикой. Таким образом, в зависимости от определенной ситуации, можно принимать решение, руководствуясь той или иной теорией.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что в настоящее время предложено многих различных форм мотивации. Но в момент выбора определенной методики мы должны более критично подходить к осмыслению представленных теорий, подвергать их глубокому анализу и дальнейшему изучению и применению в практике.

2 Анализ форм и методов мотивации персонала ООО "СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС"

2.1 Общая характеристика ООО "СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС"

ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» исполняет свою деятельность в соответствии с законами и иными нормативными актами Российской Федерации, Самарской области, нормативными актами органов местного самоуправления г. Тольятти. Управление ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» осуществляется в соответствии законодательством Российской Федерации на принципах демократичности, открытости, приоритете общечеловеческих ценностей, охраны жизни и здоровья работников.

Место нахождения Общества: 445044, Российская Федерация, г. Тольятти, ул. Автостроителей, д. 50А, кв.52

Целями деятельности общества являются осуществление предпринимательской деятельности и получение прибыли.

Для достижения вышеуказанных целей общество, в соответствии с законодательством Российской Федерации, осуществляет следующие виды деятельности:

1. Розничная торговля:

Розничная торговля нательным бельем;

Розничная торговля изделиями из меха;

Розничная торговля изделиями из кожи;

Розничная торговля обувью и изделиями из кожи;

Розничная торговля головными уборами;

Розничная торговля аксессуарами одежды: перчатками, галстуками.

2. Оптовая торговля:

Оптовая торговля галантерейными товарами;

Оптовая торговля прочими непродовольственными потребительскими товарами;

- Оптовая торговля одеждой, кроме нательного белья;
- Оптовая торговля нательным бельем;
- Оптовая торговля изделиями из меха;
- Оптовая торговля обувью;
- Оптовая торговля аксессуарами одежды и головными уборами;
- Оптовая торговля текстильными и галантерейными изделиями;
- Оптовая торговля прочими потребительскими товарами.

Общество может осуществлять иные виды деятельности и оказывать другие услуги физическим и юридическим лицам в различных областях хозяйственной и производственной деятельности, если они не противоречат законодательству.

Все перечисленные виды деятельности осуществляются обществом в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как исключительную, общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные специальным разрешением (лицензией), и сопутствующие виды деятельности.

Стратегия развития компании связана с наработкой и последующим развитием клиентской базы, расширением спектра предоставляемых услуг, повышением качества обслуживания клиентов.

Организационная структура в ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» линейно-функциональная. Она представлена на рисунке 7.

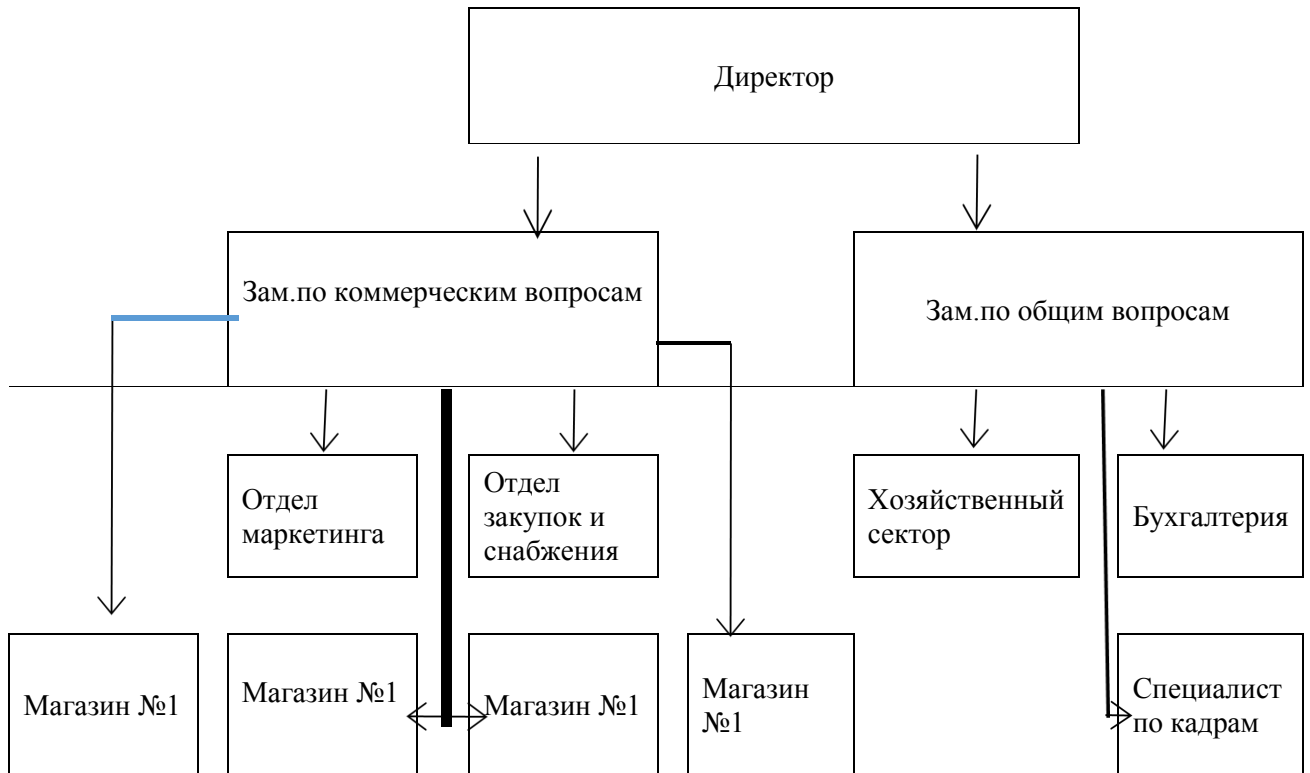


Рисунок 7 – Организационная структура ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС»

Функциональная структура персонала разделяется на продавцов (оказывают услуги по продаже товаров), специалистов (занимаются закупками, логистикой, снабжением), рабочих (занимается уборкой помещений) и руководство (стратегическое и текущее руководство работой отделов и всей компании).

Управляющие магазинами осуществляет организацию деятельности работников и управление производственным процессом. Координируют и развивают связи с корпоративными клиентами, занимаются вопросами рекламы магазина, вопросами маркетинга. Отвечают за развитие творческого потенциала продавцов и их профессиональных навыков, координируют работу и консультирует их, отвечают за внутреннее оформление магазинов. Подчиняются заместителю директора по коммерческим вопросам.

Продавцы обслуживают клиентов, обеспечивают выкладку товаров, консультирование покупателей по свойствам товаров, ценовой политике,

акциям, осуществляют финансово-кассовое обслуживание клиентов, финансовый учет, обслуживание кассовых аппаратов. Подчиняются управляющим магазинами.

Рабочие (технические работники) занимаются уборкой служебных помещений и прилегающей территории. Подчиняются руководителю хозяйственного отдела

Бухгалтерия ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» обеспечивает бухгалтерский учет и отчетность, занимается выполнением всех расчетов по заработной плате и удержанием из нее на основании первичных документов, а также осуществляет контроль за использованием фонда оплаты труда, ведет учет расчетов по обязательному социальному страхованию, а также управляет всей экономической деятельностью организации. Главный бухгалтер составляет на основе имеющейся информации бухгалтерскую отчетность организации за отчетный период.

Отдел маркетинга планирует сбыт товара, отвечает за объемы продаж и занимается вопросами экономического развития. Отвечает за проведение мероприятий, направленных на продвижение товара. Организует и управляет рекламной деятельностью. Организует поддержку лояльности своих потребителей.

Отдел закупок и снабжения занимается учетом приобретенного товара и других материальных ценностей (основных фондов, малоценных и быстроизнашивающихся предметов, материалов и товаров), расчетами с поставщиками товаров.

ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» имеет расчётный счет в учреждениях банков, круглую печать со своим наименованием, товарный знак (знак обслуживания), эмблему, бланки со своим наименованием и реквизитами.

Анализ персонала ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» по категориям представлен в таблице 1 и на рисунке 8.

Таблица 1 – Категории персонала

Категория	2018г.		Категория	2018г.	
	человек	%		человек	%
Руководители	1	2	Специалисты	9	17
Заместители руководителя	2	4	Товароведы	4	8
Руководители отделов, заведующие магазинами	7	13	Продавцы	16	30
Главный бухгалтер	1	2	Рабочие	10	19
Ведущие специалисты	3	6	Всего	53	100%

Структура персонала по категориям

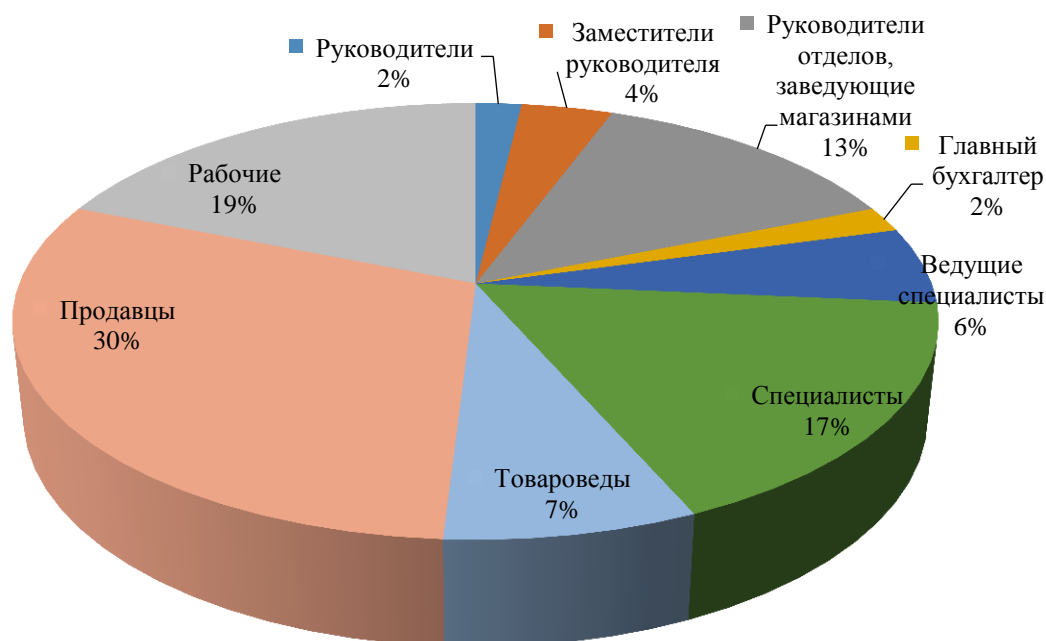


Рисунок 8 – Структура персонала по категориям

Анализ персонала по категориям показывает, что в организации преобладающее количество работников – это продавцы. Продавцы – это персонал основного вида деятельности организации, поэтому эта категория полноправно является преобладающей. Второе место занимают специалисты, организующие снабженческий процесс, расчетную деятельность и т.п. На третьем месте по численности – руководство, и на четвертом – рабочие, обслуживающий персонал.

Анализ персонала по возрасту представлен в таблице 2 и на рисунке 9.

Таблица 2 – Возрастная структура персонала

Возраст	2018	
	человек	%
До 30 лет	17	32%
31 – 40 лет	28	53%
41- 50 лет	8	15%
Всего	53	100%

Структура персонала по возрасту

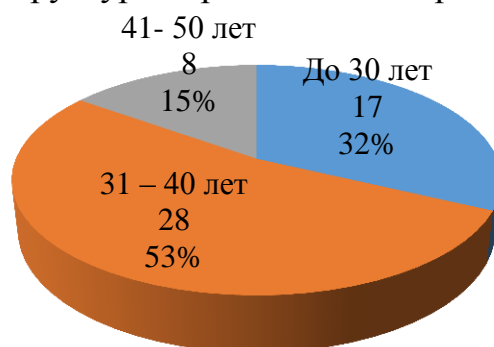


Рисунок 9 – Структура персонала по возрасту

Анализ показывает, что в структуре кадрового состава по возрастному принципу преобладают сотрудники среднего возраста (от 31 до 40) лет, на их долю приходится 53%. Второе место занимает молодежь (32%), что положительно влияет на работу организации.

Анализ персонала по количеству лет стажа работы в организации представлен в таблице на рисунке 10.

Таблица 3 – Структура персонала по количеству лет стажа работы в ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС»

Стаж работы	От 1 до 5 лет	От 5 до 10 лет	От 10 до 15 лет
человек	16	21	16
%	30%	40%	30%

Структура персонала по стажу работы

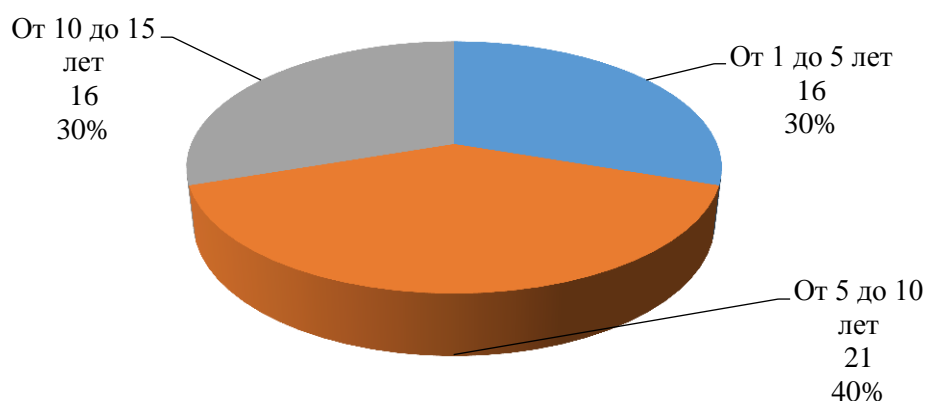


Рисунок 10 – Структура персонала по стажу работы

Оценивая состав работников по стажу работы можно отметить, что распределение практически равномерное, немного преобладает количество сотрудников, отработавших в организации от 5 до 10 лет (40%). Нужно сказать, что в категорию от 10 до 15 лет (30%) входят в основном руководители, заместители, начальники отделов и главный бухгалтер.

Проанализируем показатели выбытия персонала за последние три года.

Таблица 4 – Численность работников, выбывших из организации по различным причинам.

	2016г.	2017г.	2018г.
Общая численность (чел)	47	50	53
Собственное желание	4	4	6
Соглашение сторон	1	2	1
Нарушения трудовой дисциплины	2	1	1
Выход на пенсию	0	1	0
Другие уважительные причины	2	2	1
Итого	6	10	10

Из вышеприведенной таблицы можно рассчитать показатель текучести кадров. Он рассчитывается как отношение выбывших по собственному желанию и по нарушениям трудовой дисциплины к общему количеству

работников. В норме показатель не должен превышать 5%. Если показатель выше, то это своеобразный звонок руководству задуматься о причинах выбытия работников.

Рассчитаем показатель текучести за 2016-2018г.г.

$$2016 \text{ г.: } (4 + 2) / 47 * 100 = 12,7\%$$

$$2017 \text{ г.: } (4 + 1) / 50 * 100 = 10\%$$

$$2018 \text{ г.: } (6 + 1) / 53 * 100 = 11,3\%$$

Можно сделать вывод, что показатель превышает норму в каждом из исследуемых периодов.

Оценка персонала происходит в виде ежегодной процедуры аттестации и проведения творческого конкурса среди продавцов магазина. По итогам творческого конкурса и результатам работы продавцов в течение года, принимаются кадровые решения по персоналу. Оценку проводит квалификационная комиссия во главе генеральным директором организации. Результатами процедуры оценки являются кадровые решения о повышении окладов персонала, премировании сотрудников, необходимости обучения.

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО "СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС" за 2016-2018 годы наглядно отражены в таблице 5. Экономические показатели работы магазина за последние три года изучались методом анализа организационно - экономической документации: планов развития организации, кассовой книги, отчетной документации по товарообороту и списанию, журнала учета заказов и другой документации.

Оборот магазинов характеризуется следующими показателями:

- устойчивые темпы прироста годового товарооборота в 2016г. - 2017г., перевыполнение кассового плана в среднем на 10% - 12%;
- остановка темпов прироста товарооборота и снижение выручки магазинов в 2018г. в среднем на 10%.

Экономический анализ работы магазинов за 2018 год выявил:

- стабильное снижение в течение года товарооборота магазинов;

– среднемесячное невыполнение кассового плана на 10% - 15%, что приводит к значительным финансовым потерям организации.

Таблица 5 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО " СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС " за 2016-2018 годы

Показатели	годы			Изменение			
				2016-2017гг.		2017-2018гг.	
	2016	2017	2018	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	59088	65325	58642	6237	11	-6683	-10
Себестоимость продаж, тыс. руб.	49698	55372	49965	5674	11	-5407	-10
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	9390	9953	8677	563	6	-1276	-13
Управленческие расходы, тыс. руб.	120	142	103	22	18	-39	-27
Коммерческие расходы, тыс. руб.	256	275	241	19	7	-34	-12
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	9014	9536	8333	522	6	-1203	-13
Чистая прибыль, тыс. руб.	7212	7525	6564	313	4	-961	-13
Основные средства, тыс.руб.	11235	11380	11450	145	1	70	1
Оборотные активы, тыс.руб.	12698	14235	12018	1537	12	-2217	-16
Численность ППП, чел.	47	50	53	3	6	3	6
Фонд оплаты труда ППП, тыс.руб.	15253	16395	16896	1142	7	501	3
Производительность труда работающего, тыс. руб.	1257	1307	1106	49	4	-200	-15
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.руб.	325	328	319	3	1	-9	-3
Фондоотдача	5,26	5,74	5,12	0,48	9,15	-0,62	-10,78
Оборачиваемость активов,раз	4,65	4,59	4,88	-0,06	-1,38	0,29	6,33
Рентабельность продаж, %	15,26	14,60	14,21	-0,66	-4,31	-0,39	-2,66
Рентабельность производства, %	18,00	17,09	16,56	-0,91	-5,05	-0,53	-3,10
Затраты на рубль выручки (коп.)	84	85	85	0,66	0,78	0,39	0,45

На рисунке 11 наглядно представлено снижение с 2016 по 2018 год организационно-экономических показателей ООО "СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС".

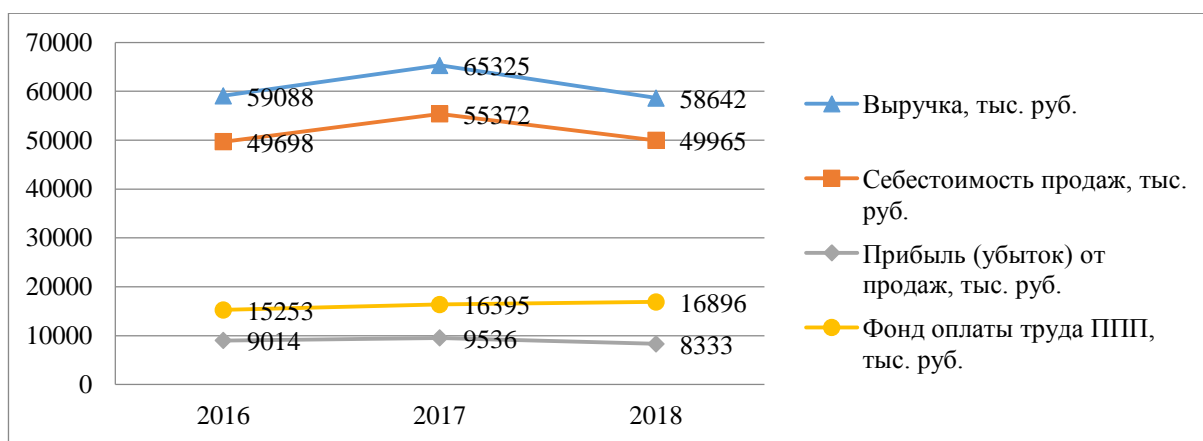


Рисунок 11 – Динамика организационно-экономических показателей

Из таблицы видно, что рентабельность продаж снижается в 2017 году на 4%, а затем в 2018 – еще на 3%. То есть прослеживаются тенденция к снижению. Увеличиваются затраты на рубль выручки.

Оперативные планы развития магазинов на 2019г.:

1. Увеличить товарооборот магазинов на 20%. Повысить ежемесячный кассовый план на 25%.

2. Увеличить на 20 - 35% клиентскую базу магазинов за счет привлечения новых корпоративных клиентов и розничных покупателей.

Руководством предприятия было высказано предположение, что сложившиеся организационные проблемы в работе магазинов, могут быть связаны с недостатком мотивации персонала.

2.2. Кадровый аудит системы мотивации персонала

Система мотивации персонала ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» включает две группы методов мотивации: материальные и нематериальные.

К материальным методам мотивации относятся экономические стимулы труда. Сюда относят особенности оплаты труда, премирование, дополнительные льготы, надбавки, единовременные выплаты, материальная помощь.

К нематериальным методам мотивации относят: организационно-административные (применение законодательных и регламентируемых документов) и социально-психологические (моральное стимулирование, участие в управлении, отношение руководства, формальное и неформальное общение, профессиональный рост и карьера, социальное развитие коллектива, формирование организационной культуры, эстетика условий труда).

Кадровый аудит системы мотивации персонала проводился с помощью анкетирования и интервьюирования персонала по следующим направлениям:

1. Анкетирование для оценки мотивационной среды в организации
2. Анкета для анализа мотивационных факторов и потребностей
3. Анкетирование с целью разработки эффективной системы мотивации.

Программа кадрового аудита представлена в приложении А.

Объектом кадрового аудита является система мотивации персонала в ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС».

При анализе мотивационной среды ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» были опрошены 36 сотрудников. Максимальный балл составлял 10 баллов, минимальный – 0. Мотивационная среда компании оценена работниками следующим образом (таблица 6).

В организации используется система вознаграждений за высокие результаты. Качество этой системы оценена была сотрудниками на 7 баллов. Практически каждый сотрудник знает о том, как она действует (8 баллов). Данная система очень значима для всех работников (9 баллов). Вознаграждение не полностью соответствует выполняемой работе и нагрузкам, результатам труда (8 баллов). Результаты работы не всегда озвучиваются публично (7 баллов). Статус работника и отношение к нему коллег определяет к нему отношение (8 баллов).

Таблица 6 – Характеристика мотивационной среды

Характеристика	Средний показатель
Значимые вознаграждения за отличные результаты в работе	9,29
Положительные эмоции при выполнении работы преобладают над отрицательными	8,21
Своевременность вознаграждений	8,09
Зависимость статуса сотрудника в команде от его отношения к работе	8,06
Система поощрений за высокие результаты в работе доведена до сведения каждого работника	8,00
Соответствие вознаграждений результатам труда	8,00
Объективная оценка результатов работы обеспечивается системой контроля	7,53
Уверенность персонала в объективности оценки труда	7,44
Уверенность персонала в том, что ожидаемые руководителем результаты соответствуют их возможностям	7,32
Отсутствие чрезмерных усилий сотрудников для достижения ожидаемых руководством результатов	7,32
Результаты работы каждого сотрудника достаточно известны	7,06
Достаточность ресурсов (информационных, материально-технических) для выполнения работы	5,79
Уверенность сотрудников в справедливой системе вознаграждений	5,71

Но далеко не всех работников удовлетворяет система оценки результатов их работы. Некоторые считают, что руководство недостаточно оценивает работу, о чём свидетельствует показатель в 7 баллов. Кроме того, многие указали на то, что система вознаграждений не справедлива (5 баллов). Руководство не всегда определяет круг задач, выполнимых для работников. Об этом свидетельствует показатель в 7 баллов. Многие виды работ требуют больших усилий (7 баллов). Работники не имеют достаточных и необходимых ресурсов для исполнения работы. Оценка была средней (5,8 баллов). Однако настрой работников положительный. Средний показатель составил 8 баллов.

В результате анализа мотивационных факторов было определено что, наиболее значимыми являются (рисунок 12):

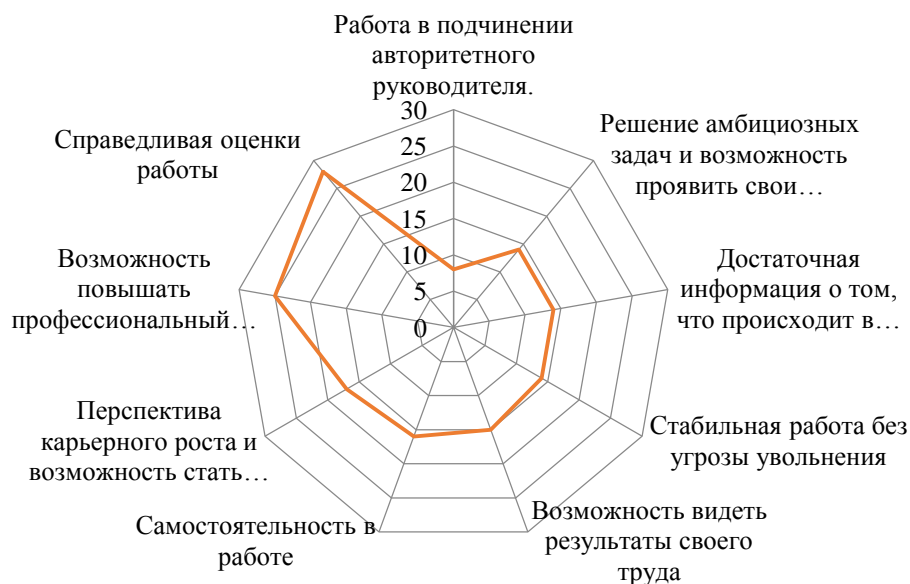


Рисунок 12 – Мотивационные факторы, повышающие эффективность работы сотрудников

Наиболее привлекательным в работе сотрудники ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» считают (рисунок 13):

- общение с коллегами, партнёрами, клиентами и работа в сплочённой команде;
- забота руководства о здоровье сотрудников;
- признание и одобрение результатов работы руководством.



Рисунок 13 – Мотивационные факторы, повышающие привлекательность работы сотрудников

Работа для сотрудников ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС», прежде всего: «основа смысла жизни» (44%); «интерес, в процессе выполнения работы» (39%); «вынужденная необходимость» (6%); «долг человека перед обществом» (5%).

98% опрошенных считают свою работу интересной. 71% респондентов указали, что работа им нравится, но уровень заработной платы не устраивает и 29% указали на то, что работа им нравится и приносит удовлетворение. Содержание выполняемой работы удовлетворяет всех (100%).

97% работников, участвующих в опросе указали на то, что им приходится работать внеурочно. Отношение к внеурочной работе отражено на рисунке 12.

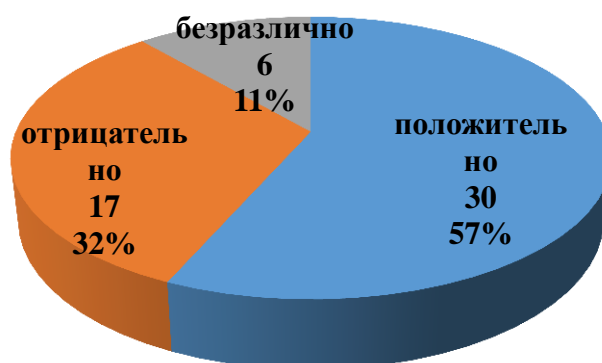


Рисунок 14 – Отношение к внеурочной работе

56% относится к этому положительно, 32% - отрицательно, 12% - безразлично. На то, что внеурочная работа всегда оплачивается, указало 100% работников. Большинство сотрудников предпочитают получать плату за внеурочную работу.

В ходе интервью с руководителем было выявлено, что документами, которые регламентируют материальную и нематериальную мотивацию в организации являются: Положение об оплате труда, о награждениях к праздникам, приказы о премиях, приказы о надбавках за расширенный фронт

работы и за работу в инновационном режиме, положение о стимулирующих выплатах, приказы о награждениях.

Все сотрудники информированы о наличии документов, регулирующих мотивацию в организации.

Анализ материальных форм мотивации.

Заработная плата и должностной оклад выплачиваются работнику ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» за выполнение им функциональных обязанностей и работ, предусмотренных трудовым договором. Выполнение работником других работ и обязанностей оплачивается по дополнительному соглашению, кроме случаев специально предусмотренных законодательством РФ.

Порядок оплаты труда работникам определяется Положением об оплате труда и премировании работников ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС», которое разработано в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

Положение регулирует порядок и условия установления стимулирующих выплат за дополнительную работу, не входящую в должностные обязанности работников, но непосредственно связанную с ними.

При выплате заработной платы работодатель в письменной форме извещает каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях произведенных удержаний, а также об общей денежной сумме, подлежащей выплате. Выплата заработной платы производится 2 раза в месяц. Заработная плата за первую половину месяца выплачивается 19 числа текущего месяца, вторая половина 5 числа следующего месяца. Заработная плата выплачивается непосредственно работнику на банковскую карту. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.

Оплата отпуска производится не позднее, чем за 3 дня до его начала.

Формирование фонда оплаты труда работников ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» осуществляется на основании норм финансирования по формуле:

Фонд оплаты труда работников ФОТ:

$$\text{ФОТ} = \text{ФОТн} + \text{ФОТр} , \quad (1)$$

где ФОТн – фонд оплаты труда в соответствии с нормативами финансирования, утвержденными на соответствующий финансовый год;

ФОТр – фонд за результативность деятельности.

Фонд оплаты труда работников ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» состоит из базовой части и стимулирующей части.

Базовая часть фонда оплаты труда работников ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» определяется по формуле:

$$\text{БЧф} = \text{ФОТн} * \text{Дб} , \quad (2)$$

где БЧф – базовая часть фонда оплаты труда работников;

Дб – доля базовой части в фонде оплаты труда работников ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» в размере не более 85%.

Коэффициент расчета базового оклада работника, относящегося к профессиональной группе "обслуживающий персонал" представлен в приложении Б.

Стимулирующая часть фонда оплаты труда работников ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» определяется по формуле:

$$\text{СЧф} = \text{ФОТн} * \text{Дс} , \quad (3)$$

Где СЧф – стимулирующая часть фонда оплаты труда работников ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС»;

Дс – доля стимулирующей части в фонде оплаты труда работников ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» в размере не менее 15 %.

Таблица 7 – Размер фонда оплаты труда и средняя заработная плата сотрудников ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС»

	2016г.	2017г.	2018г.	Темп роста 2016/2018гг. %
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	15253	16395	16896	11
В том числе размер стимулирующих выплат, тыс. руб.	2125	2356	2013	-5
Среднесписочная численность персонала, чел.	47	50	53	13
Среднемесячная заработная плата работника (по ФОРТ), тыс. руб.	27,1	27,3	26,6	-1,8
Среднемесячный размер стимулирующих выплат, тыс. руб.	3,8	3,9	3,2	-16

Согласно данным таблицы 7 размер фонда оплаты труда в 2016-2018гг. вырос на 11%. Это связано с тем, что увеличилось количество работников с 47 до 53 человек. Размер средней заработной платы работников ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» в 2016г. году составил 27,1 тыс. руб., в течение трёх лет снизился на 1,8%, при уровне инфляции 10-12% в год и составил 26,6 тыс. руб., а размер стимулирующих выплат снизился на 5%.

Согласно опросу, заработная плата сотрудников только у 26% является главным доходом, 74% имеют иные дополнительные источники дохода. Причём 100% респондентов указали на то, что уровень заработной платы их не удовлетворяет.

К компенсационным выплатам относятся:

- доплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни;
- доплата за сверхурочную работу;
- доплата за совмещение профессий (должностей);
- доплата за расширение зоны обслуживания, увеличение объема работ;
- доплата за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором;
- доплата за выполнение работ различной квалификации;
- доплата за работу с вредными и (или) опасными условиями труда;

Доплаты и надбавки к должностным окладам из стимулирующего фонда устанавливаются руководством ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» самостоятельно. Размеры доплат и надбавок максимальными размерами не ограничиваются и устанавливаются в зависимости от выполняемого дополнительного объема работ. Доплаты и надбавки к должностным окладам устанавливаются на основании приказа работодателя. Доплаты и надбавки могут устанавливаться на определенный период времени или за выполнение конкретного объема работ. Доплаты и надбавки начисляются за фактически отработанное время.

Размер надбавки отменяется или уменьшается при ухудшении качества работы, несвоевременном выполнении заданий, нарушении трудовой дисциплины и оформляется приказом по организации.

В случае экономии фонда оплаты труда ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» средства направляются на выплаты стимулирующего характера. Согласно данным таблицы 7, стимулирующий фонд в 2018 году составил **2013** тыс. руб. Таким образом, в среднем на одного работника приходится в месяц 3,2 тыс.руб. из стимулирующего фонда.

К стимулирующим выплатам относятся:

- выплаты работникам, применяющим новые методы продаж;
- выплаты за качество выполненных работ;
- прочие надбавки и доплаты, премии и иные поощрительные выплаты .

Премии из стимулирующей части фонда оплаты труда работникам ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» выплачиваются в праздники:

- День работника торговли;
- День Защитника Отечества;
- Международный день 8 Марта;
- В юбилейные торжества работника (50 лет, 55 лет, 60 лет);
- Уход работника на пенсию (55лет, 60 лет).

Анализ нематериальных форм мотивации.

С помощью организационно-административных методов мотивации в организации поддерживаются внутренний распорядок и дисциплина труда, создаются условия для рациональной организации работы и личной ответственности работника. Методы соответствуют правовым нормам.

В организации издаются документы, которые регламентируют деятельность организации и работников (Правила внутреннего трудового распорядка, Трудовой договор, Должностные инструкции и т.д.).

Нормативная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю. Привлечение работодателем работника к сверхурочной работе допускается с его письменного согласия в случаях, указанных в ч. 2 ст.99 ТК РФ, в том числе для продолжения работы при неявке сменяющего работника, если работа не допускает перерыва. В этих случаях работодатель обязан немедленно принять меры по замене сменщика другим работником. Не допускается привлечение к сверхурочной работе беременных женщин, работников в возрасте до восемнадцати лет, других категорий работников в соответствии с Трудовым кодексом и иными федеральными законами.

Всем работникам предоставляется время отдыха в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Работникам предоставляются ежегодные оплачиваемые отпуска с сохранением места работы (должности) и среднего заработка в соответствии с Трудовым Кодексом РФ, иными федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором.

Таким образом, все документы ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» способствуют укреплению трудовой дисциплины, рациональному использованию рабочего времени, совершенствованию организации труда.

Тем не менее, в ходе опроса было выяснено, что распределение прав и обязанностей между сотрудниками удовлетворяет только 69% опрошенных.

Сотрудники указывают, что их знания, способности, профессиональные навыки соответствуют возложенным на них полномочиям (97%). Лишь 3% считают, что их навыки выше возложенных на них полномочий.

Основными причинами, которые препятствуют полной реализации должностных обязанностей на рабочем месте, по мнению респондентов являются:

- субъективное (несправедливое) отношение между начальником и подчиненным, создающее нервозность в работе (1 место);
- недостаточно высокий уровень исполнительности и ответственности (2 место);
- поступление поручений (разовых, постоянных) от руководства, которые не соответствуют прямым должностным обязанностям (3 место).

Все работники, которые участвовали в опросе, указали о наличии социального пакета в организации. Среди перечисленных социальных благ, которые работники хотели бы получить: медицинское обслуживание, занятия спортом, обеспечение бесплатными обедами, детский сад, возможность летнего отдыха для детей.

Работники указали, что было бы неплохо включить в список социальных гарантий следующие: частичная оплата организацией абонементов в спорт зал, бассейн, корпоративных мероприятий.

Сотрудники ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» считают, что социальная защищенность работников организации в чём-то выше, а в чём-то ниже, по сравнению с работниками большинства других организаций (65%), а в некоторых случаях и хуже (35%).

За высокопрофессиональное выполнение трудовых обязанностей, продолжительную и безупречную работу и другие успехи в труде применяются следующие меры поощрения:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком.

Поощрения объявляются приказом, доводятся до сведения коллектива и заносятся в трудовую книжку работника.

Все 100% опрошенных указали о наличии морального поощрения в организации и его необходимости.

Одной из форм нематериальной мотивации в ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» являются тренинги по сплочению коллектива, проводимые 1 раз в год в летний период. Руководство компании организует выезд работников на 1 день на турбазу Подснежник. Заранее подготавливается программа мероприятий, включающая «Веселые старты», «Тренинг по сплочению», перерывы на кофе-брейки и обед. Есть свободное время для общения работников. В конце мероприятия проводится рефлексия.

В ходе диагностики было выяснено, что некоторые сотрудники не видят в организации возможности карьерного роста и не в полной мере удовлетворены перспективами служебной карьеры, однако было отмечено, что существует возможность самообразования и саморазвития, что очень поощряется руководством, а также было отмечено ощущение стабильности в организации.

Все 100% опрошенных сотрудников стремятся повысить свою квалификацию, 59% желают повышать квалификацию без отрыва от производства, 31% указали на самообразование, 10% желают повысить квалификацию с отрывом от производства.

В результате проведенного мониторинга работников ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» были выделены следующие ценностные ориентации, отраженные на рисунке 15.

Согласно полученным данным самая главная ценность - это здоровье, на первом месте её отметили 30 % сотрудников. Далее респонденты указывали на благополучие в семье (21 %). Благополучие личной жизни тоже имеет важное значение, 12 % работников указали на это фактор как самый важный. Большое значение имеет материальное благополучие (7%), профессиональная самореализация (6%).

Менее всего на первые позиции ставили такие ценности как хорошая обстановка в стране (0,3%), удовольствия (0,5%), уверенность в себе (0,7%), равенство (0,9%).

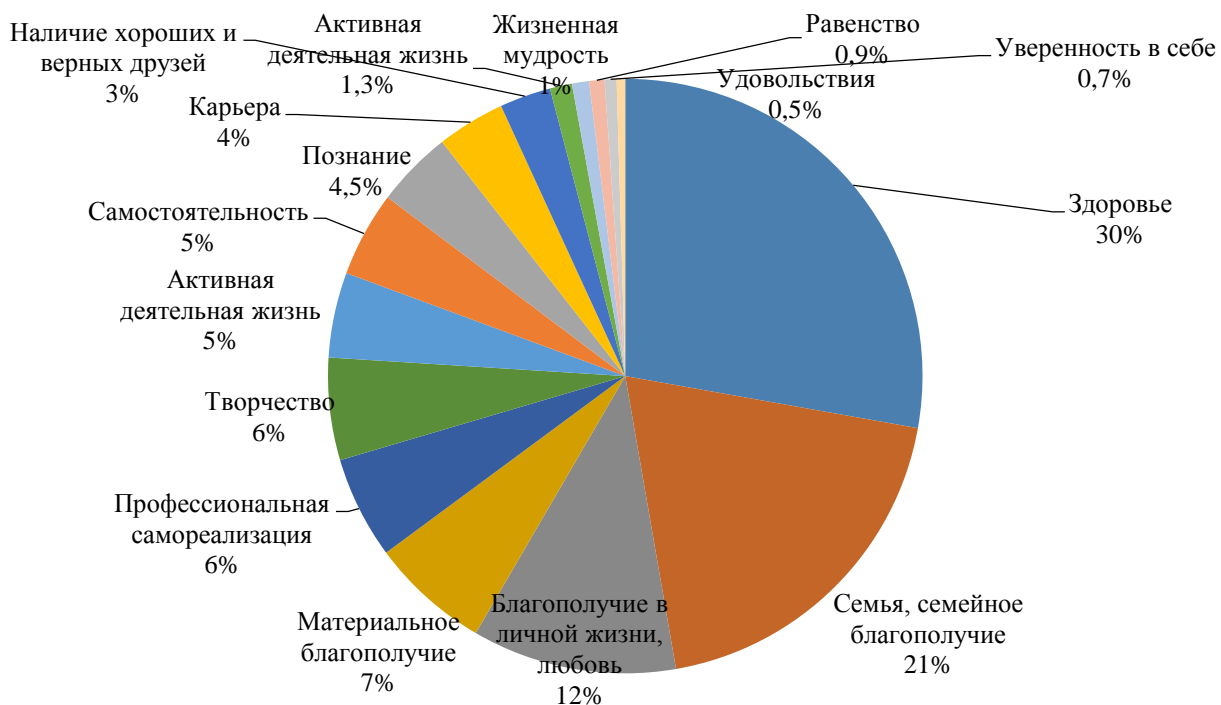


Рисунок 15 – Ценностные ориентации сотрудников ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС»

Ценностные ориентации формируют определённый тип поведения человека. Морально-психологический климат в коллективе был охарактеризован опрошенными работниками как, в целом, удовлетворительный.

Обстановка в коллективе и взаимоотношения между сотрудниками не идеальны. Так 56% респондентов определили обстановку в компании как удовлетворительную, 13% определило её как отрицательную и 31% считают её благоприятной.

Подавляющее большинство персонала не желает и не собирается сменить работу (85%), 8% опрошенных намерены сменить в ближайшее время работу, 7% не исключают такой возможности.

Наиболее важные причины, по которым работники сменили бы работу, отражены на рисунке 16. Среди них основные:

- более высокая заработная плата;
- более интересная работа по специальности;
- желание открыть своё дело.
-



Рисунок 16 – Наиболее важные причины смены работы

Вывод. Во второй главе дана общая характеристика ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС», рассмотрены структура управления, функции подразделений организации, проведен анализ персонала по категориям, возрасту, стажу работы. Проведен кадровый аудит системы мотивации персонала посредством анкетирования и интервьюирования персонала по направлениям: оценка мотивационной среды в организации; анализ мотивационных факторов и потребностей; разработка эффективной системы мотивации. По результатам проведенного анкетирования была дана характеристика мотивационной среды, определены мотивационные факторы, повышающие эффективность и привлекательность работы сотрудников.

Также был проведен анализ материальных форм мотивации, который показал систему оплаты труда, формирование фонда оплаты, составляющие заработной платы работников: компенсационные и стимулирующие выплаты. Высчитан размер средней заработной платы работников и его снижение на фоне общего объема финансирования.

Анализ нематериальных форм мотивации показал, что социальный пакет соответствует требованиям трудового законодательства Российской Федерации. Выявлены причины, которые препятствуют полной реализации должностных обязанностей на рабочем месте. Проведенный опрос показал, что работники желают расширения социальных гарантий. Моральное стимулирование должно занимать больший удельный вес в системе мотивации.

В целом необходимо увеличить стимулирующий фонд и разработать бальную систему оценки труда работников.

Морально-психологический климат в коллективе удовлетворительный. Иногда в коллективе случаются конфликты, которые оказывают неблагоприятное воздействие на сотрудников, однако это происходит крайне редко и не оказывает глобального влияния на результаты работы и отношения между сотрудниками.

3 Совершенствование форм и методов мотивации персонала в системе стимулирования ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС»

3.1 Предложения по совершенствованию форм и методов мотивации персонала

Мотивированность работников – это гарантия эффективной работы организации. По этой причине немаловажно сохранять ее на высоком уровне, проводя с определенной периодичностью оценочные мероприятия, направленные на определение мотивов работников к труду. На основе выявленных мотивов разрабатывается система стимулирования – направленные действия на определенный мотив.

Отношение людей к различным формам стимулирования в большей степени субъективно. Плата является символом признания и оценки, а потому часто способствует возникновению конфликтных ситуаций, разработка и контроль за системой стимулирования эффективности труда представляет собой наиболее сложную задачу для руководителей в рамках решения комплексной проблемы управления персоналом.

В последнее время стала меняться общественная атмосфера, в которой активизацию работников все больше связывают с материальной и имущественной заинтересованностью. Однако, размер доходов не всегда зависит от эффективности труда. Негативным последствием недостатков существующей системы материального стимулирования является то, что не поощряется развитие и полное использование способностей работника. Анализ, проведенный во второй части работы показал, что 31% работников не удовлетворяет распределение прав и обязанностей между сотрудниками. Были отмечены следующие отрицательные моменты:

– субъективное (несправедливое) отношение между начальником и подчиненным, создающее нервозность в работе. Многие сотрудники не

находят должного признания и уважения, что также негативно сказывается на мотивации персонала;

- недостаточно высокий уровень исполнительности и ответственности;
- поступление от руководства поручений, не соответствующих прямым должностным обязанностям. Не все сотрудники удовлетворены видами работ, которые, по их мнению, не входят в их функциональные обязанности, но недовольство этим проявляют только в своем кругу. В результате накапливается недовольство, периодически вызывающее разногласия в коллективе.

Из результатов опроса мы видим основные социальные блага, которые работники хотели бы получить это – медицинское обслуживание, занятия спортом, обеспечение бесплатными обедами, детский сад, возможность летнего отдыха для детей, частичная оплата компанией абонементов в спортзал, бассейн, на корпоративные мероприятия.

Работники в ходе анкетирования отметили, что самой главной ценностью является здоровье. Вторым пунктом отмечено благополучие в семье, далее – профессиональная самореализация, творческий подход к работе.

Следовательно, при разработке системы стимулирования необходимо учитывать отмеченные факторы и примать их во внимание в первую очередь.

Существует необходимость разработки системы стимулирования, включающей в себя материальные и нематериальные методы. Для этого предлагается внедрить проект по разработке системы стимулирования труда.

Цель проекта:

Разработать систему стимулирования труда, как фактора повышения его эффективности.

Проект реализуется в три этапа: подготовительный, основной и заключительный.

Руководитель проекта утверждается руководством ООО "СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС". Руководителем проекта формируется смета

проекта, график использования денежных средств. Он несет ответственность перед руководством компании за выполнения проекта в оговоренные сроки в полном объеме.

Подготовительный этап проекта включает мероприятия:

- изучение нормативно-правовой литературы, законопроектов и пр.;
- разработка программы;
- разработка локальных нормативно-правовых актов по новой системе

оплаты труда.

Основной этап проекта включает мероприятия:

- запуск новой системы оплаты труда;
- практическое применение новой системы стимулирования;
- анализ результатов и корректировка;

Заключительный этап проекта включает:

- опытная эксплуатация (контроль за точностью следования разработанным схемам, методикам, критериям, пока их применение не станет нормой);
- анализ результатов и корректировка.

Рабочий план реализации проекта представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Рабочий план реализации проекта

№ п/п	Содержание	Сроки	Ответственный	Финансовые затраты
Подготовительный этап				
1	Изучение нормативно-правовой литературы, законопроектов и пр.	Май 2019	Руководитель Главный бухгалтер Специалист по кадрам	15000р
2	Разработка программы по созданию системы стимулирования	Июнь 2019	Рабочая группа	80000р
3	Разработка локальных нормативно-правовых актов по новой системе стимулирования	Июль - август 2019	Рабочая группа Главный бухгалтер Специалист по кадрам	35000р
Основной этап				
4	Запуск новой системы стимулирования	Сентябрь-октябрь 2019	Руководитель Заместители Главный бухгалтер Специалист по кадрам	15000р

Продолжение таблицы 8

№ п/п	Содержание	Сроки	Ответственный	Финансовые затраты
5	Практическое применение новой системы стимулирования	Ноябрь-декабрь 2019	Руководитель Рабочая группа	25000р
6	Анализ результатов и корректировка	Декабрь 2019	Руководитель Рабочая группа	25000р
Результативный этап				
7	Опытная эксплуатация (контроль за точностью следования разработанным схемам, методикам, критериям, пока их применение не станет нормой)	Январь-июнь 2020	Руководитель Главный бухгалтер Специалист по кадрам	15000р
8	Анализ результатов и корректировка	Июль- август 2020	Рабочая группа	25000р
ИТОГО:				235000р

Ресурсное обеспечение проекта:

– кадровое – руководитель, заместители руководителя, руководители отделов/заведующие магазинами, главный бухгалтер, продавцы, водитель;

– информационное – использование Интернет-ресурсов, изучение нормативно-правовых документов, изучение материалов и статей известных авторов по мотивации и стимулированию, обмен опытом с другими организациями;

– контрольно-диагностическое – результативность труда через наблюдение, контроль, анкетирование сотрудников и обработка результатов.

Система управления и контроль за реализацией проекта должен возлагаться на директора ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС». На основании приказа директора ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» должна организоваться рабочая группа в составе: заместители директора; руководители отделов; директора магазинов; главный бухгалтер; специалист по кадрам.

Программа по созданию системы стимулирования должна включать:

1. Внесение изменений в действующее положение об оплате труда работников ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС».

Внести следующие дополнения:

Установить работникам ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» доплаты и надбавки стимулирующего характера:

- надбавка за срочность выполняемой работы до 30% от оклада;
- надбавка за сложность порученного задания до 50% от оклада;
- надбавка за высокое профессиональное мастерство до 40% от оклада;
- доплата за дополнительный объем работ, не связанный с основными обязанностями работника до 100% от оклада.

Установить работникам ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» следующие доплаты и надбавки компенсационного характера:

- доплата за совмещение профессий (должностей) до 100% от оклада по совмещаемой должности (профессии);
- надбавка за исполнение обязанностей отсутствующего работника до 100% оклада отсутствующего работника;
- доплата за расширение зоны обслуживания или за увеличение объема работы по основной должности до 100% от оклада;
- доплата за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором до 100% от оклада временно отсутствующего работника;
- доплата водителям за работу в зимний период (с 1 ноября по 31 марта) от 50% до 100% от оклада;
- надбавка за выполнение разового поручения руководителя в размере, определяемом руководителем компании;
- повышенная оплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни в размерах, установленных Трудовым кодексом РФ;

Надбавки за срочность выполняемой работы, надбавка за сложность порученного задания носят временный характер и устанавливаются на период выполнения работы (задания) на основании служебных записок руководителей.

Надбавка за высокое профессиональное мастерство может быть установлена работникам, имеющим большой стаж работы, соответствующий выполняемым должностным обязанностям.

2. Разработку нового локального нормативного акта «Положение о премировании работников ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС»».

В положении о премировании должны быть четко перечислены конкретные показатели премирования, дифференцированы по категориям работников, по подразделениям.

В положении о премировании в отношении каждой премиальной выплаты должны быть указаны:

- условия премирования;
- круг премируемых работников;
- показатели премирования;
- порядок расчета премии;
- размеры премиальных выплат;
- периодичность премирования;
- источники премирования;
- перечень производственных упущений, в связи с которыми премия не назначается;
- перечень выплат, на которые премия начисляется и на которые не начисляется.

Единовременные премии могут быть приурочены к какому-либо событию или полагаются за какие-то определенные заслуги.

Для административных работников предусматривают премии за достижение определенного уровня прибыли организации.

Показателями премирования для работников бухгалтерии могут являться своевременная сдача налоговой и бухгалтерской отчетности, отсутствие ошибок в ведении бухгалтерского учета и исчислении налогов и сборов по результатам налоговых и аудиторских проверок.

Разовые премии можно установить как в фиксированном размере, так и в процентах от оклада или прочих выплат. Например, за выслугу лет сумма премии может определяться в размере 2-3х должностных окладов.

Кроме размеров премий, в положение о премировании можно ввести повышающие коэффициенты. Например, работникам, которые трудятся в компании больше пяти лет, могут назначаться премии с учетом повышающего коэффициента 1,5. Если же стаж работы достигает десяти лет, повышающий коэффициент можно увеличить до 2.

3. Пересмотр должностных инструкций и при необходимости перераспределение функциональных обязанностей между работниками.

При внесении изменений в должностные инструкции необходимо учитывать, что о предстоящих изменениях определенных сторонами условий трудового договора, а также о причинах, вызвавших необходимость таких изменений, работодатель обязан уведомить работника в письменной форме не позднее чем за два месяца, о чем гласит ст. 74 Трудового кодекса Российской Федерации.

4. Разработку плана мероприятий по нематериальному стимулированию работников.

В Плате мероприятий по нематериальному стимулированию должны быть перечислены формы и методы стимулирования, дифференцированы по категориям работников, по подразделениям, определены сроки их применения, периодичность.

К включению в план предложены следующие формы стимулирования:

– методика тимбилдинг, которая позволит развить командный дух в работе сотрудников; выявить и реализовать личностный потенциал сотрудников; обнаружить ошибки в общении, порождающие взаимное непонимание между членами рабочего коллектива компании; найти варианты решения конфликтных ситуаций; развивать способность принятия решений в критических и нестандартных ситуациях; сформировать у

сотрудников доверие к обществу и друг к другу, приверженность целям компании;

– внедрение системы управления деловой карьерой. Карьерное стимулирование позволит задействовать внутренний потенциал сотрудников, объединяя в себе целый комплекс мер стимулирования эффективного труда и развития профессионального потенциала сотрудников;

– вовлечение работников в управление организацией. Признание, наделение полномочиями и поощрение навыков и знаний способствуют взаимодействию работников для достижения целей организации. Вовлечение позволит организовать содействие открытому обсуждению и обмену знаниями и опытом; организовать общение с работниками для обеспечения понимания важности их личного вклада; наделять работников полномочиями определять «узкие места» в работе и без страха предлагать инициативы; определить самооценку деятельности работников в сравнении с их личными целями;

– обеспечение частичной оплаты (30%) питания сотрудников в обеденный перерыв за счет компании;

– обеспечение корпоративной мобильной связью в размере 500 минут в месяц, 100 смс и 3Гб Интернет;

– распространение театральных билетов и билетов в кино, спортивные клубы, бассейны, детские мероприятия.

Таким образом, система мотивации персонала предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности людей и, как следствие, повышение эффективности труда и его качества.

Общие затраты на внедрение предложенных мероприятий представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Общие затраты на внедрение предложенных мероприятий

№	Наименование	Финансовые затраты	Сумма (руб)
1	Рабочий план реализации проекта	Доплата за дополнительный объем работ разработчикам	235000 (единоразово)
2	Затраты на тимбилдинг (1 семинар) Планируется 3 семинара в год	Аренда места проведения Обеды, кофе-брейки (53 чел, в среднем по 500р.на чел.) Оплата бизнес-тренера	10000 26500 10000 139500 (в год)
3	Обеспечение частичной оплаты питания сотрудников	30% (50 рублей) * 53 чел 20 дней в месяц	53000 636000 (в год)
4	Обеспечение корпоративной мобильной связью	200рублей * 53 чел.	10600 127200 (в год)
Итого			1137700

Оценка результатов. Оценка достижения поставленной цели и задач будет осуществляться по следующим направлениям:

- выполнение рабочего плана реализации проекта;
- организация мониторинга проводимых мероприятий.

Критерии оценки эффективности:

1. Наличие измененного Положения об оплате труда.
2. Наличие Положения о премировании работников.
3. Утверждение и введение в действие обновленных должностных инструкций.
4. Наличие плана мероприятий по нематериальному стимулированию работников.

С целью отслеживания влияния системы стимулирования на повышение эффективности труда необходимо проводить мониторинг результативности стимулирования.

Предлагается делать замеры три раза в год: март, июль, декабрь. Полученные результаты анализировать на заседании рабочей комиссии по стимулированию труда, делать выводы, при отклонении от желаемого результата разрабатывать план корректировки разработанных локальных нормативных актов.

Ответственность за проведение мониторинга возлагается на заместителей руководителя.

Выводы: предложен к внедрению Проект по созданию системы стимулирования труда, который преследует цель повышения эффективности труда персонала посредством оптимальной системы стимулирования работников.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Внедрение новой системы материального стимулирования труда по оценкам экспертов в среднем повышает производительность труда на 7%, что положительно влияет на рост выручки. При этом расходы на внедрение минимальны.

Планируется, что в результате предложенных изменений прирост прибыли компании составит не менее 5 % в год.

Годовой объем выручки до проведения проектных мероприятий составляет 58642 тыс. рублей.

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

$$\text{Э} = (\text{П} - \text{Зр}) - \text{Выр}, \quad (4)$$

где Э – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

П – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Выр – выручка от реализации за последний период, руб.

П – рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{П} = (\text{Выр} + (\text{Выр} * (\text{Пр}/100))), \quad (5)$$

где П – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Выр – выручка от реализации за последний период, руб.;

Пр – планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием по формуле (5):

$$58642 + (58642 * (5/100)) = 61574,1 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по формуле (4):

$$(61574,1 - 1137,7) - 58642 = 1794,4 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект мероприятий может быть: положительным - затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли; отрицательным - затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли; нейтральными - затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 1137,7 тыс. руб. помогут увеличить оборот компании на 1794,4 тыс. руб. В результате осуществления проекта увеличится выручка от реализации, чистая прибыль, в перспективе повысится и рентабельность предприятия.

Так как экономический эффект положителен, то целесообразно внедрять эти изменения. Наличие положительного экономического эффекта позволяет утверждать, что проект является эффективным.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят сократить текучесть кадров, повысить производительность труда и эффективность системы управления персоналом.

Заключение

На основании изученного теоретического материала и по результатам проведенного исследования могут быть сделаны следующие выводы.

Мотивация — это процесс, который заставляет сотрудника совершать определенный выбор и направлять свою энергию к достижению результата. Под мотивацией руководители должны понимать способность мобилизовать резервные возможности сотрудника и побуждать его к действиям.

На примере персонала ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» были исследованы мотивация работников и инструменты стимулирования. При анализе системы мотивации персонала ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС» было выяснено, что в организации существует две основные формы мотивации, действующие на сотрудника: внешние формы вознаграждения и внутренние формы вознаграждения.

На основании изученного теоретического материала, приводятся результаты кадрового аудита мотивации персонала. В работе дается характеристика деятельности ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС», анализируется кадровый состав, структура персонала, описываются особенности кадровой работы. В процессе анализа работы компании были изучены стратегия и оперативные планы развития, проведен экономический анализ проблем в работе компании за последние три года. Определено, что показатель текучести кадров за 2018 год составляет 11,3%, что выше установленного норматива. Было выявлено, что в последний год работы наблюдается снижение спроса на продукцию, отмечается снижение товарооборота и среднемесячное невыполнение кассового плана на 15%, что привело к значительным финансовым потерям организации. Выручка снизилась по сравнению с предыдущим годом на 11%.

Руководство организации связывает проблемы с недостаточным уровнем мотивации и стимулирования сотрудников. В связи с чем был проведен кадровый аудит системы мотивации персонала посредством

анкетирования и интервьюирования персонала по направлениям: оценка мотивационной среды в организации; анализ мотивационных факторов и потребностей; разработка эффективной системы мотивации. По результатам проведенного анкетирования была дана характеристика мотивационной среды, определены мотивационные факторы, повышающие эффективность и привлекательность работы сотрудников.

Также был проведен анализ материальных форм мотивации, который показал систему оплаты труда, формирование фонда оплаты, составляющие заработной платы работников: компенсационные и стимулирующие выплаты. Высчитан размер средней заработной платы работников и его снижение на фоне общего объема финансирования. Его показатель ниже средней заработной платы по региону.

Анализ нематериальных форм мотивации показал, что социальный пакет соответствует требованиям трудового законодательства Российской Федерации. Проведенный опрос показал, что работники желают расширения социальных гарантий. Моральное стимулирование должно занимать больший удельный вес в системе мотивации.

Морально-психологический климат в коллективе удовлетворительный.

В целом необходимо увеличить стимулирующий фонд и разработать Проект по созданию системы стимулирования, что и было предложено в работе.

Проект должен быть разработан и внедрен в три этапа. Сроки внедрения с мая 2019 года по июль 2020 года. Проект включает в себя Программу по разработке и внесению изменений в ЛНА компании, запуск новой системы стимулирования и анализ результатов и корректировку.

Программа включает:

1. Внесение изменений в действующее положение об оплате труда работников ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС».

2. Разработку нового локального нормативного акта «Положение о премировании работников ООО «СВОБОДНЫЙ ПОЛЮС»».

3. Пересмотр должностных инструкций и при необходимости перераспределение функциональных обязанностей между работниками.

4. Разработку плана мероприятий по нематериальному стимулированию работников.

С целью отслеживания влияния системы стимулирования на повышение эффективности труда необходимо проводить мониторинг результативности стимулирования три раза в год: март, июль, декабрь. Полученные результаты будут анализироваться на заседаниях рабочей комиссии по стимулированию труда, при отклонении от желаемого результата разрабатывается план корректировки разработанных локальных нормативных актов.

Планируется, что в результате предложенных изменений прирост прибыли компании составит не менее 5 % в год. Экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 1137,7 тыс. руб. позволят увеличить оборот компании на 1794,4 тыс. руб. В результате осуществления проекта увеличится выручка от реализации и чистая прибыль, что позволит в дальнейшем улучшать условия труда работников.

Список используемой литературы

1. Акифьев И.В., Пономарева И.К. Плавинская Ю.Б. Мотивация как важнейший фактор повышения эффективности системы управления персоналом организации // И.В. Акифьев, И.К. Пономарева, Ю.Б. Плавинская Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2016. № 7-8 (60). С. 127-132.
2. Алиев, И.М. Экономика труда: теория и практика: учебник для бакалавров: [по экономике и другим специальностям, а также для слушателей курсов повышения квалификации] / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина; С.-Петерб. гос. экон. ун-т. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2014. – 670 с.
3. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур/ А. Блинов // Маркетинг. – 2014. – № 1. – С. 88-101.
4. Врум. В. Труд и мотивация./ В. Врум – 1964. – 331 с.
5. Генкин Б. М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. 8-е изд., доп. – М.: НОРМА, ИНФРА-М, – 2014. – 239 с.
6. Гуськова Н. Д. Управление человеческими ресурсами: учебник для бакалавриата и магистратуры / Н. Д. Гуськова. И. Н. Краковская, А. В. Ерастова. Д. В. Родин. - 2-е изд., не пр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 212 с.
7. Караваева В.А. Социально-экономические аспекты мотивации труда персонала в современных организациях // В.А. Караваева Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. 2014. Т.20. № 3. С. 127-129.
8. Ковалев В.В. Финансы организаций (предприятий): учебник / В.В.Ковалев. – М.: Проспект 2014. – 352 с.
9. Курсова О. А. Правовое регулирование управления персоналом : учеб. пособие для академического бакалавриата / О. Л. Курсова ; Тюменский государственный университет. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 414 с.

10. Кязимов К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие : учебник для СПО / К. Г. Кязимов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 202 с.
11. Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата /Т. Н. Лобанова. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 482 с.
12. Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд Пер с англ. ООО «Питер Пресс»; научн. ред. проф. Е. П. Ильина. — СПб.:Питер, 2007.
13. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО / В. М. Маслова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 431 с.
14. Мескон М.Х. Основы менеджмента/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.:Дело, 2009. – 472 с.
15. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. Е. Л. Родионовой. — М.: Издательство Юрайт, 2019. - 279 с.
16. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк, С. Ж. Гончарова, В. В. Дапилочкина [и др.]. М.: Издательство Юрант, 2019. 398 с.
17. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник для бакалавров / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 513 с.
18. Попов Л.А. Анализ и моделирование трудовых показателей, М.: Экономика, 2015. – 366 с.
19. Пряжников Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Пряжников. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 365 с.
20. Пугачев В. П. Управление персоналом организации: практикум: учеб. пособие для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 284 с.

21. Соломанидина Т. О., Соломанидин В.Г. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2019. - 323 с.

22. Трудовой кодекс Российской Федерации: офиц. текст. – "Российская газета", N 256, 31.12.2001.

23. Холлифорд С., Уиддет С. Мотивация: Практическое руководство для менеджеров / С. Холлифорд, С. Уиддет Пер с англ. ООО «Пароль». М.: ГИППО, 2008.

24. Maslow A. H. Motivation and Personality. / A. H. Maslow. New York: Harper & Row, 1954.

Приложения

Приложение А

Программа кадрового аудита системы мотивации персонала

Этапы	Параметры	Методы	Источники
Аудит организации	Цели, задачи организации	Анализ документов Интервью	Устав организации Руководитель
	Стратегия развития	Анализ документов Интервью	Организационная структура Руководитель
	Организационная структура	Анализ Документов	Штатное расписание, список состава сотрудников, личные дела сотрудников
	Система управления Кадровый состав	Интервью	Руководитель
Аудит процесса: Материальная мотивация	Материальное стимулирование: 1. структура оплаты труда; 2. система премирования 3. компенсации (доплаты, надбавки); 4. дополнительная оплата за выслугу лет 5. денежные выплаты за достижение определенных целей (участие в открытых мероприятиях)	Анализ документов	Положение об оплате труда, положение о материальной помощи, штатное расписание, положение о премировании сотрудников, коллективный договор
Нематериальная Мотивация	Нематериальное стимулирование: 1. компенсация мед. обслуживания и льготное страхование; 2. предоставление путевок; 3. компенсация питания; 4. обеспечение методической литературой	Анализ документов	Трудовые книжки, личные дела работников, приказы по личному составу (о поощрении, награждении, приказах о повышении квалификации), журнал, сайт учреждения
	1. Общественное признание (объявление благодарности, вручение подарков, грамот); 2. повышение престижа сотрудника (размещение на доске почета); 3. повышение квалификации; 4. обучение за счет организации 5. предоставление дополнительного отпуска; 6. возможность карьерного продвижения.	Анализ документов, опрос	
Информированность	7. участие в инновационной работе 8. возможность участия в принятии управленческих решений 9. улучшение условий труда, оценка удовлетворенности сотрудников системой мотивации и стимулирования	Анкетирование, опрос	Сотрудники учреждения

Приложение Б

Коэффициент расчета базового оклада работника, относящегося к профессиональной группе "обслуживающий персонал"

Наименование должности	Коэффициент приведения (профессии) базовой единицы к базовому окладу работника в соответствии с профессиональными обязанностями
Бухгалтер	1,39
Кассир	1,35
Специалист	1,33
Водитель	1,30
Грузчик	1,30
Сторож	1,30
Дворник	1,30
Уборщик служебных помещений	1,30