

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

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

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по повышению мотивации труда персонала
организации (на примере ООО «АДК»)»

Студент

И.А. Зайцев

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,
д.э.н., доцент

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« ___ » _____ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

(подпись)

« _____ » _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Зайцев Илья Анатольевич

1. Тема «Разработка мероприятий по повышению мотивации труда персонала организации (на примере ООО «АДК»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности «АДК»

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические основы мотивации труда персонала в организации

1.1 Сущность и современные теории мотивации труда

1.2 Влияние мотивации персонала на эффективность труда персонала

2. Анализ мотивации труда персонала в ООО «АДК»

2.1 Краткая характеристика предприятия

2.2 Оценка мотивации персонала на предприятии

3. Разработка мероприятий по повышению мотивации труда персонала в ООО «АДК»

3.1 Разработка рекомендаций по повышению мотивации труда персонала

3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа мотивации труда персонала;
 5. Графические данные по результатам анализа мотиваций труда;
 6. Предложения по повышению мотиваций труда;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
 7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

И.А. Зайцев

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

(подпись)

« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Зайцева Ильи Анатольевича
по теме «Разработка мероприятий по повышению мотивации труда персонала организации
(на примере ООО «АДК»)».

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	01.03.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	03.03.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	05.03.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	09.03.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.03.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	02.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	03.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	10.06.2016		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

И.А. Зайцев

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент Зайцев И.А.

Тема работы «Разработка мероприятий по повышению мотивации труда персонала организации (на примере ООО «АДК»»).

Научный руководитель - к.э.н., доцент Полякова Т.В.

Цель бакалаврской работы - провести анализ мотивации труда персонала в ООО «АДК» и разработать рекомендации по их совершенствованию.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «АДК», занимающееся торговлей. Предмет исследования – система мотивации труда персонала организации.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, индукция, дедукция.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе. Система управления персоналом представляет собой сложный многоэтапный процесс, ее успешная организация приводит к достижению поставленных целей предприятия. Одним из основных факторов, который приводит к достижению поставленных целей, является мотивация труда персонала.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 могут быть использованы специалистами по управлению персоналом при разработке мероприятий по их совершенствованию.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 50 источников и 2-х приложений. Общий объем работы - 63 машинописного текста.

Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы изучения мотивации труда персонала в организации.....	10
1.1 Сущность и современные теории мотивации труда.....	10
1.2 Влияние мотивации персонала на эффективность труда персонала.....	19
2 Анализ мотивации труда персонала в ООО «АДК».....	28
2.1 Краткая характеристика предприятия.....	28
2.2 Оценка мотивации персонала на предприятии.....	38
3 Разработка мероприятий по повышению мотивации труда персонала в ООО «АДК».....	45
3.1 Разработка рекомендаций по повышению мотивации труда персонала в организации.....	45
3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.....	50
Заключение.....	57
Библиографический список.....	59
Приложения.....	63

Введение

Актуальность темы бакалаврской работы обусловлена тем, что в настоящее время одной из важных проблем в системе управления персоналом на предприятии является проблема снижения мотивации (демотивация). Система управления персоналом представляет собой сложный многоэтапный процесс, ее успешная организация приводит к достижению поставленных целей предприятия. Одним из основных факторов, который приводит к достижению поставленных целей, является система мотивации.

Мотивация – это внутренний процесс осознанного выбора человеком того или иного типа поведения, предопределяемого комплексным воздействием внешних (стимулов) и внутренних (мотивов) факторов.

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

Под мотивацией понимают систему факторов, определяющих поведение личности (потребности, ценности, ориентиры, мотивы), и характеристику процесса управления, посредством которого стимулируется и поддерживается определенная поведенческая активность личности.

Мотивацию можно определить как совокупность экономических, социальных и социально-психологических причин, объясняющих поведение личности в процессе труда и виды проявления экономической и социальной ответственности за результаты своего труда.

Следовательно, мотивация является совокупностью рычагов, которые побуждают работника к выполнению поставленных задач. Разные мотивы, подталкивающие человека к противоположным действиям, все это и есть движущая сила, направление приложения которой может быть отличен в зависимости от направленности отдельных мотивов.

Персонал в настоящее время в первую очередь интересуется материальной составляющей, поскольку платность высшего образования необходимо окупить высокооплачиваемым трудом.

Мотивация позволяет заинтересовать работников (внутренняя мотивация) и стимулировать (внешняя мотивация) для побуждения к высокоэффективному труду. Синонимом мотивации является стимулирование и мотивирование. Одна из целей мотивации является создание условий необходимые для побуждения работника к совершению действий направленных на достижение поставленных целей с максимальным эффектом.

Проанализируем состояние данной проблемы. Для того что бы разобрать характеристику процесса мотивации необходимо рассмотреть такие понятия как потребность, мотивы и цели.

Потребность – это состояние человека, при котором он испытывает нужду, в чем-либо. Потребность заставляет человека пробуждаться к действию.

Мотивы – это побуждение человека к конкретным действиям, направленным на достижение результата. Целью может являться какой-либо объект или состояние этого объекта.

На данный момент одной из сложных проблем мотивации является разработка эффективной системы стимулирования персонала.

Цель данного исследования - разработка мероприятий по повышению мотивации труда персонала организации (на примере ООО «АДК», г Тольятти).

Для достижения поставленной цели в работе предлагается решить ряд задач:

1. Исследовать теоретические основы мотивации труда персонала в организации.
2. Проанализировать мотивацию труда персонала в ООО «АДК».
3. Разработать мероприятия по повышению мотивации труда персонала в ООО «АДК».

Объект исследования - ООО «АДК», г. Тольятти, основным видом деятельности которого является оптовая торговля бытовыми электротоварами, радио- и телеаппаратурой.

Предмет исследования - система мотивации персонала.

Информационные источники. При написании работы были использованы законодательные акты, монографии, научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам мотивации персонала, формирования систем оплаты труда и управления карьерой.

Практическая значимость дипломной работы обусловлена тем, что в ней представлены мероприятия направленные на повышение мотивации труда персонала ООО «АДК».

Методами исследования в работе являются: анализ, синтез, моделирование, обобщение.

Структура дипломной работы. Дипломная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и приложений.

1 Теоретические основы изучения системы мотивации деятельности в организации

1.1 Сущность и современные теории мотивации труда

Мотивация труда – это процесс, подразумевающий использование различных мотивов и стимулов человека.

Можно выделить основные формы, которые применяются чаще всего:

1. Заработная плата. Она используется как оценка результатов деятельности.

2. Система льгот: премирование, страхование здоровья, доплаты за стаж, предоставление ссуд, увеличение отпусков, продажа выпускаемой продукции со скидкой, ранний выход на пенсию по желанию, организация подвоза к месту работы и так далее.

3. Устранение психологических и административных барьеров среди работников. Развитие взаимопонимания и доверия в коллективе.

4. Организация и проведение различных мероприятий, повышающих содержательность и привлекательность труда, стимулирующих ответственность и самостоятельность работников.

5. Возможность продвижения по службе и повышение квалификации.

На рисунке 1 представлена общая схема мотивационного процесса, которая отражает цикличность и многоступенчатость этого процесса.

Схема мотивационного процесса (рис. 1)

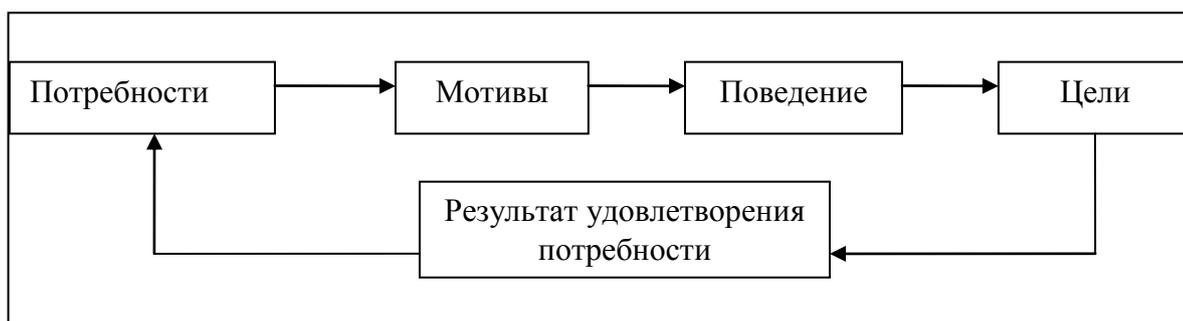


Рисунок 1 - Схема мотивационного процесса [14]

Схема на рисунке 1 дает общее представление о взаимосвязи потребности и мотива. С точки зрения удовлетворения потребностей работника, любые его действия должны иметь положительные или отрицательные последствия.

Тщательно изучив коллектив, руководитель может создать действенную мотивационную структуру, при помощи которой он сможет осуществить воспитание и развитие коллектива в требуемом направлении. В таблице 1 описана классическая схема методов стимулирования.

Таблица 1 - Виды методы стимулирования [4]

Виды	Характеристика
Экономическое стимулирование	Успешное использование данных стимулов подразумевает коллективное понятие принципов системы, а так же их признание. Соблюдение системы поощрения (наказания).
Неэкономическое стимулирование	Предоставляет сотрудникам более перспективный труд, а так же предоставляется свобода в выборе режима труда и т.д.

Основными формами материального стимулирования труда персонала являются следующие формы стимулирования (рис.2, 3).



Рисунок 1 – Формы материального стимулирования

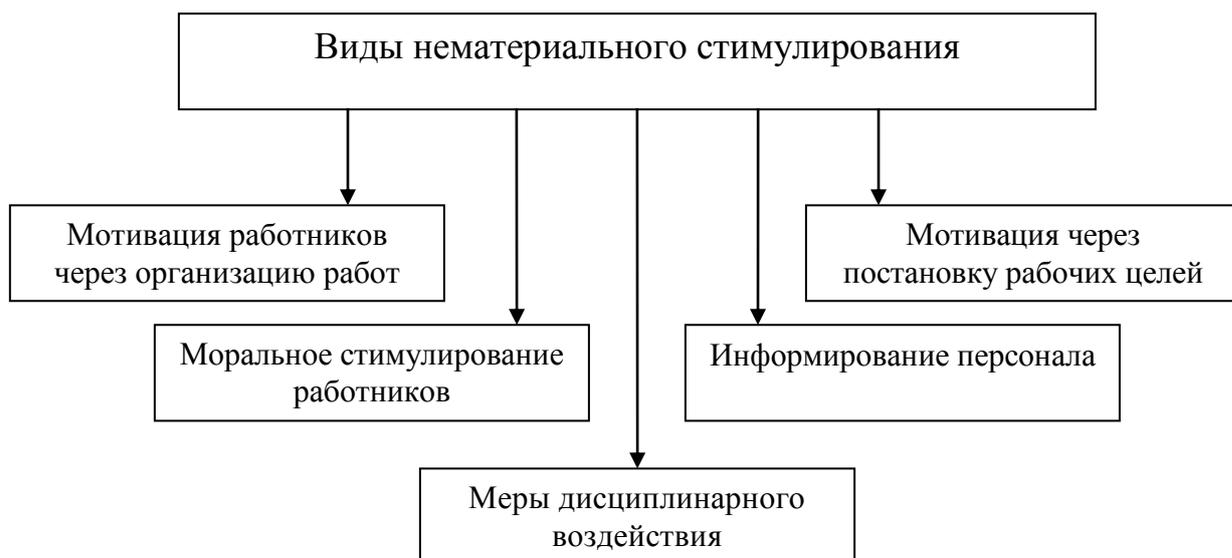


Рисунок 3 - Виды нематериального стимулирования работников [8]

Вознаграждение – это то, что человек считает ценным для себя. Понятие ценности у всех людей разные отсюда следует, что и понятие вознаграждения для каждого свое.

Вознаграждение может быть внутренним и внешним.

Внутреннее вознаграждение – оно достигается при достижении положительного результата в работе, повышении своей значимости и при достижении самоуважения. Новые знакомства и тесные взаимосвязи с коллективом также являются внутренним вознаграждением. Для обеспечения работника внутренним вознаграждением достаточно создать хорошие условия для работы и ставить передним четкие цели для достижения нужных результатов.

Внешним вознаграждением является заработная плата работника, премиальные выплаты, карьерный рост, статус и престиж, а также признание его труда. [43].

Схема мотивационного процесса является цикличной и многоступенчатой, она отражает взаимосвязь потребностей мотивов и целей.

Главные проблемы, возникающие при создании системы, мотивации персонала, вызваны тем, что:

1. Не существует система стимулирования, мотивирующая всех работников одинаково.
2. Для каждого конкретного человека или группы людей, имеющих сходные доминирующие потребности должна разрабатываться конкретная система стимулирования (или же следует индивидуализировать общую систему).
3. Особое внимание должно уделяться мониторингу доминирующих потребностей и мотивации работников (для этого можно применять «строгие научные» методы, индивидуальные беседы с сотрудниками, входя с ними в доверительный контакт и прочее).
4. Хорошо продуманная система мотивации труда является одним из важнейших факторов, определяющих успешность предприятия.
5. Усиленное воздействие мотивации на конечный результат труда ярко выражен в отрасли используемой высококвалифицированный и интеллектуальный труд сотрудников.

Давайте подробнее рассмотрим содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательная теория мотивации выражена в том что в процессе управления персоналом административный персонал стал обращать внимание на то, что материальная мотивация со временем не так уж сильно мотивируют людей, работающих в конкретной компании. Изучение потребностей персонала организации и человека вообще, постепенно приводит к возникновению теории, в основе которой лежит утверждение, что одним из важных мотивирующих факторов является не материальный фактор, а психологический.

Первой эту теорию выдвинул американский социолог Элтон Мэйо (1880-1945). Э. Мэйо является основателем индустриальной социологии. Он выдвинул доктрину «человеческих отношений» в капиталистическом производстве, выделил противоречия предпринимателей и рабочих и обосновал их через личные отношения, в улучшении которых видел путь к установлению

«мира в промышленности» [40].

Самым важным в этой теории является утверждение о существовании внутренних побуждений (потребностей), заставляющих человека действовать.

Рассмотрим различные теории мотивации (табл. 2).

Таблица 2 – Общеизвестные методы мотивации

Теория	Описание
Теория потребностей Маслоу	Объясняет влияние потребностей на деятельность человека и его мотивацию. Причины мотивации : – Неудовлетворенные потребности; – Рост потребностей; – в основании «пирамиды» находятся потребности, требующие первоочередного удовлетворения.
теория существования, связи и роста Альдерфера	Автор считал, что потребности человека можно разделить на две группы: — группа потребностей существования; — группа потребностей в связи;
Теория приобретенных потребностей МакКлепладна	Теория направлена на изучение и описание влияния потребностей на поведение человека: – потребности в достижении целей; – потребности соучастия; – потребности во властвовании. Из этих трех рассматриваемых теорий наибольшее значение для успеха управленца имеет потребность властвования.
Теория двух факторов Герцберга	Данную теорию автор представил двумя факторами: — условия труда; — мотивирующие факторы

Рассмотрим теорию двух факторов Герцберга (рис. 4)

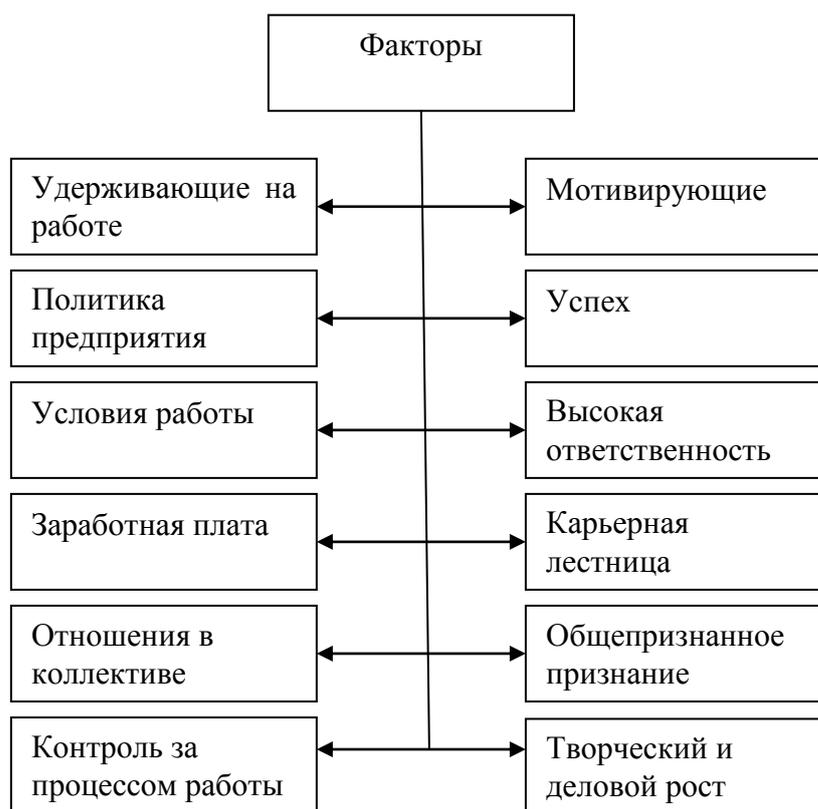


Рисунок 4 - Теория двух факторов Герцберга [41]

Фредерик Герцберг, американский специалист в области психологии, в середине XX века провел исследование ряда сотрудников нескольких компаний на предмет мотивирующих и демотивирующих факторов. Реципиентами эксперимента выступили 200 персонала различных областей. Результаты опыта легли в основу разработанной им теории мотивации, носящей его имя.

В ходе исследования он осведомлялся у испытуемых, какие условия обеспечивают им наибольшую и наименьшую удовлетворенность от рабочего процесса. Итоги опроса привели ученого к выводу, что уровень комфорта - это не показатель на шкале между крайними полюсами. Напротив, рост неудовлетворенности и удовлетворенности - это два разных процесса. Он заключил, что антиподом удовлетворенности является ее отсутствие, а не неудовлетворенность. И, соответственно, наоборот. В практическом смысле это значит, что появление/исчезновение факторов одного необязательно приведет к

прогрессу другого.

Теория мотивации Герцберга рассматривает оба процесса отдельно. С каждым из них соотносится целый ряд определенных факторов. Например, теория мотивации Макклелланда знает их только три – власть, успех и причастность. А здесь мы имеем дело с гораздо большим количеством факторов, разграничивающихся к тому же по характеру воздействия.

Первую группу факторов теория мотивации Фредерика Герцберга связывает с процессом удовлетворенности. Удовлетворенная отражается в таких формах как признание, доверие, профессиональная перспектива и т.д. Теория мотивации Герцберга выделяет их как мотивирующие факторы. Они прямо влияют на КПД и производительность труда [31].

Другими словами, эти факторы по отношению к работе - внутренние, содержательные. Теории мотивации Герцберга вообще свойственно различать внешнее и внутренне влияние.

Вторая группа факторов – это неудовлетворенность, те факторы которые не приносят удовлетворения в работе, но существенно устраняют некий дискомфорт. Такими факторами может послужить уровень заработной платы, условия труда и т.д. Часто их считают «анестетиками», или «обезболивающими факторами» из-за их способности притуплять страдание от работы. Поэтому, по Герцбергу, они называются гигиеническими.

Итак, мы можем положить две группы потребностей на одну шкалу в следующем порядке: от минуса до нуля будут располагаться гигиенические факторы. Они не приведут к мотивации сотрудников, а лишь избавят их от нервных переживаний по тому или иному внешнему поводу, относящемуся к работе. Далее, от нуля до плюса, разместятся мотивирующие факторы. Они не избавят работников компании от неудовлетворенности по поводу некоторых вещей, например низкой заработной платы, но создадут внутренний мотивационный стержень [15].

Основные положения модели Герцберга:

1. Постулируется наличие четкой взаимосвязи между

удовлетворенностью от работы и показателями труда – КПД, производительностью и пр.

2. Присутствие гигиенических факторов не воспринимается сотрудниками в качестве дополнительной мотивации. Их наличие не осознается и представляется чем-то само собой разумеющимся. В общем и целом, эти факторы должны обеспечить нормальные, приемлемые условия труда.

3. Наличие мотивирующих факторов не компенсирует отсутствия гигиенических потребностей либо компенсирует их отчасти и временно.

Поэтому, чтобы создать максимально производительную рабочую атмосферу, следует сначала разобраться с гигиеническими потребностями. Когда проблемы с ними будут решены, и в рабочем пространстве не останется факторов, вызывающих неудовлетворенность сотрудников, можно заняться мотивирующими факторами. Такой комплексный подход обеспечит компании максимально высокий КПД, качество и объем произведенной работы.

Чтобы добиться такого результата, по теории Герцберга, руководители среднего и особенно высшего звена должны вникнуть в суть работы сотрудников и понять ее сущность изнутри. Это поможет выявить их гигиенические потребности и возможные мотивирующие факторы.

Первым слабым местом этой теории является субъективизм ответов реципиентов проводимого исследования. Существует тенденция, когда чувство удовлетворения от проделанной работы люди связывают с собой и своими личностными качествами. А негативные эмоции – разочарование и пр., что вызывает неудовлетворенность – с неконтролируемым влиянием извне. Поэтому не всегда можно установить четкую корреляцию между гигиеническими и мотивирующими факторами, с одной стороны, и состоянием удовлетворенности/неудовлетворенности - с другой.

Теория мотивации Герцберга была опробована на некоторых предприятиях и в ряде случаев дала положительные результаты. Тем не менее не все ученые согласны с выводами доктора Герцберга.

Также далеко не все согласны с ним в том, что материальное

вознаграждение за труд не входит в число мотивирующих факторов. Это справедливо в особенности для стран с отстающим экономическим развитием и низким уровнем жизни. Другие факторы, которых Герцберг лишает статуса мотивирующих, вполне таковыми могут являться – это определяется запросами и потребностями каждого конкретного сотрудника, а не общей закономерностью [7].

Помимо прочего, не всегда удастся установить связь и между уровнем удовлетворенности от работы и производительностью труда. Человек является сложным психологическим феноменом, и может статься так, что высокую удовлетворенность от работы сотруднику будут обеспечивать иные факторы, например общение с сослуживцами или доступ к определенной информации. В таком случае показатели производительности труда и КПД останутся без изменений.

Как бы там ни было, нельзя недооценивать положительное значение модели Герцберга. Если оставить за скобками научные споры, в сфере практического маркетинга эта теория вполне может оказаться полезной, нужно лишь разумно ею пользоваться.

Существуют несколько классификаций методов мотиваций (рис. 5).



Рисунок 5 – Классификация методов мотивации

На практике обычно используют одновременно различные методы или их комбинации. Принятие решений в любых сферах деятельности является особо важным и сложным процессом. Фактически именно принятие решений

является квинтэссенцией управленческой практики и искусства управления. Именно в процессе принятия решения, помимо различных формальных методов, значительную роль играют интуиция лица, принимающего решение, его умение прогнозировать возможные последствия принятого решения.

Антропоцентризм - мировоззрение, в котором человек рассматривается как центр и высшая цель мироздания. [3].

Сделаем вывод, что профессиональная мотивация формируется в процессе освоения трудовой деятельности, под влиянием характерного содержания ее условий. Формирование личности профессионала сопровождается развитием на основе общетрудовой мотивации, определяющей неспецифическую направленность на трудовую деятельность, профессиональной мотивации, которая формируется в процессе становления персонала по мере освоения деятельности и претерпевает изменения в связи со специфическим содержанием трудовых задач на различных этапах профессионализации.

1.2. Влияние мотивации персонала на эффективность труда персонала

При расстановке акцентов на экономические методы стимулирования, происходит снижение внимания к социальным и психологическим аспектам мотивации. [5].

Мотивационный процесс является цикличным и многоступенчатым, а также отражает взаимосвязь потребностей, мотивов и целей.

Благодаря сильной корпоративной культуре организация создает систему социальной стабильности, помогает сплочивать коллектив, создавая благоприятный психологический климат.

Для совершенствования системы профессиональной ориентации и оптимизации профессионального процесса нужно изучить мотивы профессионального выбора и формирование самой профессиональной

мотивации, поэтому эффективное развитие профессиональной образованности личности возможно только при высоком уровне ее сформированности.

От работы индивидов зависит общий успех. В процессе управления все должно быть четко урегулировано. Существует много современных теорий мотивации. Руководитель сам решает, какой из них воспользоваться.

Причины низкой мотивации труда:

- неудовлетворяющая заработная плата;
- отсутствие результатов труда;
- отсутствие карьерного роста;
- плохие условия труда, и так далее.

Так же к причинам можно отнести отсутствие компетентного руководителя.

Мотивация персонала осуществляется разными способами. Чаще всего мотивацию делят на материальную и нематериальную. Материальная мотивация осуществляется при помощи начисления высокой заработной платы, но данный способ все равно может привести к пассивному отношению к работе со стороны сотрудника. Лучший способ мотивирования будет начисление премий за плодотворную работу. [9].

Руководитель должен следить что бы надбавки к заработным платам приходили вовремя. Депремирование сотрудника является одним из эффективных методов мотивации.

Нематериальная мотивация персонала – вручение грамот, наград, проведение корпоративов и т.д. Особо отличившимся сотрудникам могут сократить рабочий день, взять дополнительный выходной, выбрать время отпуска и так далее. Во многих организациях существуют комнаты отдыха для сотрудников и обеды за счет компании. В наше время все делается для комфортной работы человека.

Изучение проблемы мотивации и мотивов поведения и деятельности являются одними из основополагающих в психологической науке. В общем

плане мотив – это то, что определяет, стимулирует, побуждает человека к совершению какого-либо действия.

В качестве мотивов могут выступать идеалы, интересы, убеждения, социальные установки. В общепсихологическом контексте мотивация является системой психологически разносторонних стимулов, предопределяющих поведение и деятельность человека.

Профессиональная мотивация – это совокупность факторов и процессов, побуждающих и направляющих индивида к изучению профессиональной деятельности.

Эффективное развитие профессиональной образованности личности возможно только при высоком уровне формирования профессиональной мотивации, которая и является внутренним детерминантом развития профессионализма [15].

В этом контексте под мотивами профессиональной деятельности понимается осознание предметов важных потребностей личности (получение высшего образования, профессионального формирования личности). Эти потребности удовлетворяются в процессе решения профессиональных задач и движут к изучению профессиональной деятельности.

Продуктивность обучения во многом зависит от разумных представлений персонала о том, что за профессию он выбрал и значимости ее для общества.

Для эффективного развития профессиональной культуры личности персонала, необходимо чтобы уже на этапе профессиональной подготовки в вузе у персонала была сформирована личность профессионала, убежденность в собственной профессиональной пригодности, в обладании творческим профессиональным потенциалом, в способности найти подход к различным категориям персонала. Все это является необходимым для успешной деятельности персонала.

Главная цель системы мотивации и стимулирования персонала – это достижение целей организации путем привлечения и удержания высококвалифицированного персонала.

Мотивация – это побуждение к какой-либо деятельности, усилиям, достижениям. Сложность к формированию мотивации заключается в том, что не всегда у персонала получается воспитать у них положительное отношение к обучению, сформировать познавательный интерес и организовать познавательную деятельность. Возникает данная проблема из-за отсутствия необходимого профессионального опыта, разрыва между знаниями, полученными в вузе, и умениями применять методы и технологии на практике, отсутствия собственной системы [16].

На помощь приходят более опытные коллеги-наставники, приглашающие на свои уроки, наглядно демонстрируя специалисту собственные отработанные приемы, применение инновационных технологий, раскрывая маленькие, но важные профессиональные секреты. И всё же только несколько лет упорного труда сформируют из персонала зрелую личность с собственной системой.

Рассмотрим факторы, влияющие на мотивацию, которые затрагиваются непосредственно в работе персонала (рис. 6).

Одна из популярных видов мотивации является оплата труда.

Существуют различные типы схем оплаты труда работников, помимо должностного оклада:

1. Премии. Осуществление денежных выплат за выполнение работником (подразделением или предприятием в целом) определенных задач.

2. Комиссионные – получение процента от суммы сделок (относится, прежде всего, к менеджерам). Комиссионные могут быть использованы как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составлять заработную плату сотрудника.

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного сотрудника. Например, премии за верность компании, которыми награждают работников, проработавших определенное количество времени.

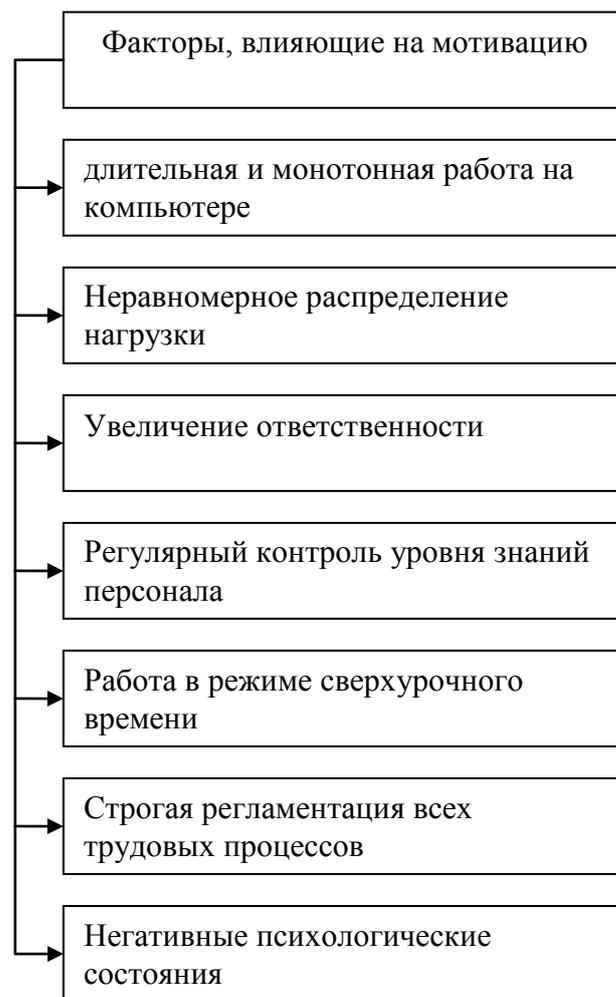


Рисунок 6 – Факторы, влияющие на мотивацию

4. Программы разделения прибыли. Данные программы предполагают получение сотрудником определенного процента прибыли.

Материальные выплаты, зависящие непосредственно или косвенно от результатов труда, выступает весовым фактором мотивации. [33].

Бонусы не должны выплачиваться редко потому что они перестают расцениваться как реальная часть дохода, но и не должны выплачиваться часто, это может привести к удовлетворенности трудом, но это не окажет должного влияния на мотивацию. Поэтому необходимо чередовать размер и периодичность выплат, учитывая степень ответственности и сложности работы служащих.

Самым важным для сотрудника считается наличие в организации социального пакета, который может быть представлен в денежной и не денежной форме [41].

Рассмотрим существующие социальные пакеты (рис. 7).

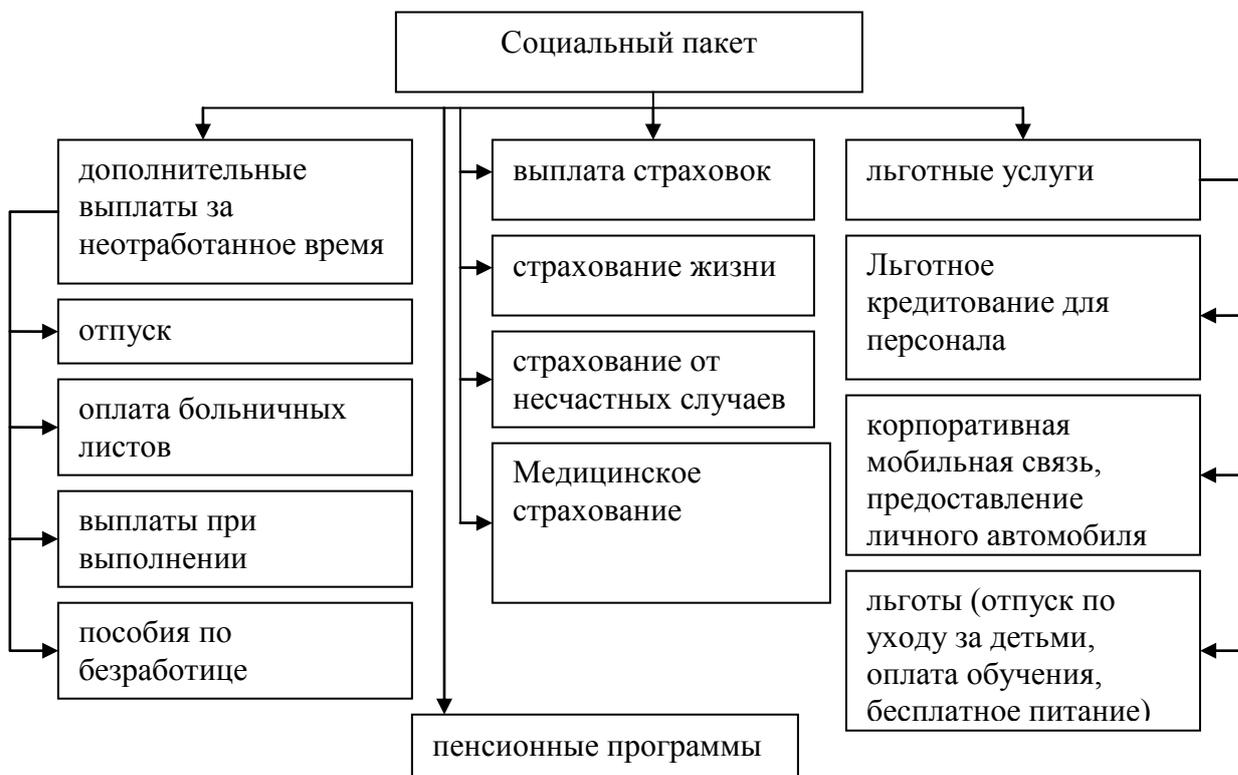


Рисунок 7 – Существующие социальные пакеты

Положительно на деятельность влияют благоприятные условия труда (табл.4).

Таблица 4 – Факторы условий труда

Факторы	Описание
Санитарно-гигиенические	Соблюдение: <ul style="list-style-type: none"> • температурного режима, • освещения, • влажности, • атмосферного давления, • вибрации, • различных видов излучений, • загрязненность пылью

Социально-психологические	<ul style="list-style-type: none"> • организация рабочего места, • темп работы, • режим труда и отдыха, • физическая нагрузка, • монотонность работы, • Нервно-психическое напряжение, • Функциональные качества оборудования
эстетические	оформление офиса (мебель, озеленение, цветовая гамма, предметы декоративно-прикладного искусства).

Все вышеперечисленные факторы позволят создать хорошие условия труда.

Моральные стимулы являются одним из лучших методов мотивации труда. Они могут осуществляться по двум направлениям:

- поощрение – знаки внимания, символы отличия, комплименты, похвала, грамоты, награды и т.д.;

- порицание – замечания, выговоры, штрафы и т.д.

Одним из вариантов морального стимулирования может быть привлечение персонала к управлению предприятием. Вовлеченные в процесс работы, они почувствуют свою сопричастность и ощутят личную роль в общем успехе. На мотивацию большое влияние оказывает развитие корпоративной культуры, которая предполагает признание миссии, целей и ценностей предприятия работником, а также его активное участие в разработке стратегических целей и действия для их реализации [7].

Используются следующие способы и методы для мотивации, развития познавательных интересов и способности творчески мыслить, умениям и навыкам самостоятельного умственного труда:

- информационно-развивающие (лекции, рассказ, беседа, работа с книгой);

- творчески-воспроизводящие (сочинения, деловые игры, анализ производственных ситуаций);

- использования заданий для самостоятельных работ различных видов и уровней.

При выборе методов проведения наставничества учитывались возрастные, социальные, духовные характеристики личности персонала, так как возраст представляет собой особый этап жизни, связанных с поиском своего места в мире, приобщенности к нему, с выработкой собственного мировоззрения, с определением своей самобытности и уникальности.

За время наставничества традиционные методы проведения занятий не вовлекает персонала в продуктивную исследовательскую деятельность, а способствует лишь репродуктивной работе. Используя разнообразные приемы активизации познавательной деятельности, наставник добивается повышения познавательной активности персонала [33].

Но существует и другая сторона проблемы. Мотивированный работник – это результат работы мотивированного персонала, а достаточно ли сам наставник бывает мотивирован на творческую продуктивную деятельность. Здесь на помощь специалисту должна прийти администрация, чтобы адаптационный период новоявленного персонала прошел легче. Очень важно на пути профессионального становления начинающего персонала не дать ему «закопаться» в бумагах, вовремя взять под опеку, оставив ему физические и эмоциональные силы для успешного продолжения работы. Правильно продуманная мотивация персонала вносит существенный вклад в закреплении их на одном рабочем месте и оказывает большое влияние на кадровую стабильность и профессионально-квалификационный состав организации.

Существует много теоретических и практических методов изучения мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Одного, общепризнанного понятия мотивации нет, т.к. мотивация является сложным, многогранным и неоднозначным процессом.

В ходе анализа термина «мотивация» стало известно, что не существует одного общепринятого понятия. Различные авторы, в своих трудах, трактуют этот термин по-своему.

Однако даже в маленькой компании использование не только материальных, но и нематериальных инструментов мотивации позволит

изменить инструментальный тип трудовой мотивации персонала на хозяйский или патриотический. Это, конечно же, отразится на степени закрепления их в организации.

Следует отметить, что не существует какого-то одного, одинаково эффективного для любой организации, набора инструментов мотивации: методом проб и ошибок каждая подбирает свои инструменты мотивации, которые подходят для конкретных условий [16].

Организации заинтересованы в недопущении ситуаций текучести, дефицита профессиональных кадров, низкой мотивации, отсутствия возможности у персонала дальнейшего профессионального роста и развития и т. д.

Сегодня активно применяются различные профессиональные технологии и возможности ИКТ.

Таким образом, можно реализовать ряд возможностей, повышающих мотивацию персонала и активизировать их познавательную деятельность:

- проводить занятия на высоком эстетическом и эмоциональном уровне;
- обеспечить высокую степень дифференциации обучения (почти индивидуализацию);
- повысить объем выполняемой работы на занятии;
- усовершенствовать контроль знаний;
- рационально организовать профессиональный процесс, повысить эффективность профессионального занятия;
- формировать навыки исследовательской деятельности;
- обеспечить использование различных информационных ресурсов.

В заключении хочется выделить, что сложно формировать мотивацию у персонала, учитывая все вышеперечисленные факторы. Но для профессионального роста одним из элементов является использование современных профессиональных технологий, чтобы заинтересовать персонала.

2 Анализ мотивации труда персонала в ООО «АДК»

2.1 Краткая характеристика предприятия

Юридическое лицо зарегистрировано 21 апреля 2008 года, регистратор - Межрайонная ИФНС России №2 по Самарской области. Компания АДК находится по адресу: 445032, Самарская область, г. Тольятти, ул. Дзержинского, д. 75, кв. 112.

Основным видом деятельности является: розничная торговля бытовыми электротоварами, радио- и телеаппаратурой.

Организационно-правовая форма - общества с ограниченной ответственностью. Тип собственности - частная собственность [28].

Организационная структура ООО «АДК» представлена на (рис. 8).



Рисунок 8 – Линейно-функциональная структура управления ООО «АДК»

Линейная структура управления подразумевает наличие такой системы, в которой имеется четкое разделение менеджмента по продуктам и функциям.

Ключевые фигуры в таком случае - руководители, которые возглавляют ведущие производственные подразделения.

Линейная структура управления начинает формироваться тогда, когда происходит резкое увеличение размера предприятия, диверсификация его деятельности (многопрофильность), усложняются технологические процессы в ситуации, когда внешнее окружение очень динамично изменяется.

Дело в том, что добавление в нее новых уровней иерархии приводит к тому, что руководитель компании не сможет принять тактические решения по данным направлениям деятельности. Линейная структура управления позволяет делегировать базовые полномочия менеджерам, которые возглавляют данные направления, предоставив ограниченную самостоятельность. Но руководитель компании оставляет за собой ее стратегическое развитие.

Поэтому, благодаря только делегированию полномочий, обычную функциональную структуру можно превратить в дивизионную. Ключевыми фигурами становятся административный персонал, которые возглавляют ряд производственных отделений.

Материально-техническое снабжение организации осуществляется по прямым договорам с предприятиями через систему оптовой и розничной торговли, в том числе за наличный расчет. Выполнение работ и оказание услуг осуществляются по ценам и тарифам, устанавливаемым организацией самостоятельно, кроме случаев, предусмотренных законодательством.

Анализируя основные технико-экономические показатели ООО «АДК» в динамике за последние три года с 2013 по 2015 гг. следует отметить, что (таблица 5):

- товарная продукция (услуги и работы) за анализируемый период выросли на 64,4% или 168833 руб., что привело к увеличению ее себестоимости на 65,1%;

- реализованная продукция (услуги и работы) в отпускных ценах без НДС и ее себестоимость также увеличились соответственно на 41,0% и 41,9%;

Таблица 5 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «АДК»

№	Показатели	годы			Темпы роста %
		2013	2014	2015	
1.	Товарная продукция в отпускных ценах без НДС, руб.	261986	542796	430819	164,4
2.	Себестоимость товарной продукции, руб.	262267	518306	432997	165,1
3.	Реализованная продукция в отпускных ценах без НДС и акциза, руб.	206108	433160	290616	141,0
4.	Себестоимость реализованной продукции, руб.	206389	408670	292794	141,9
5.	Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	1	0,94	1,01	101,0
6.	Незавершенное производство, руб.	55878	109636	140203	250,9
7.	Среднегодовая выработка одного работающего, руб./чел	1323,2	2687,1	2051,5	155,0
8.	Среднегодовая выработка одного рабочего, руб./чел.	2239,2	4639,3	3590,2	160,3
9.	Фонд оплаты труда, руб.	45887	46346	47273	103,0
10.	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, руб.	25027	26576	28076	112,2
11.	Фондоотдача ОПФ руб./чел.	10,47	20,42	15,34	146,5
12.	Фондоёмкость ОПФ руб./чел.	0,1	0,05	0,07	70,0
13.	Балансовая прибыль, руб.	-281	24490	-2178	-
14.	Чистая прибыль, руб.	-4704	6585	-7603	-
15.	Прибыль на 1 руб. реализованной продукции, руб.	-0,02	0,02	-0,03	-

- положительным моментом является рост за период с 2013г. по 2015г. среденегодовой выработки на одного работающего на 55,0%, что говорит об увеличении производительности труда в организации;

- за этот же период также наблюдается увеличение фондоотдачи в ООО «АДК» на 46,5%, которое произошло за счет роста стоимости основных производственных фондов на 12,25 и товарной продукции на 64,4%. Однако при всех положительных тенденциях в работе в отчетном году оно было убыточным, который составил 7603 тыс.руб., что говорит об неэффективной работе организации в целом.

Изменение численности персонала ООО «АДК» по категориям представлено в таблице 6.

Таблица 6 - Динамика численности персонала ООО «АДК» за 2013-2015 гг. по категориям [3]

Показатель, чел.	2013	2014	2015	Изменения					
				2013-2014		2014-2015		2015-2016	
				Абс	Относ. (темп прироста) , %	Абс	Относ. (темп прироста) , %	Абс	Относ. (темп прироста) , %
Среднесписочная численность	29	33	37	4	13,79	4	12,12	8	27,59
В том числе: административный персонал	10	12	18	2	20,00	6	50,00	8	80,00
Монтажники	10	13	13	3	30,00	0	0,00	3	30,00
Рабочие (производственные)	9	8	6	-1	-11,11	-2	-25,00	-3	-33,33

Исходя из данных, представленных в таблице можно сделать вывод, что за 2013-2014г среднесписочная численность увеличилась на 13.79%, из них административный персонал увеличился на 2 человека, вспомогательных работников (монтажники) стало на 3 человека больше, а количество производственных стало на одного человека меньше.

Если сравнивать 2015-2014 год, то среднесписочная численность увеличилась на 12.12%, из них административный персонал увеличился на 6 человека, а вспомогательных работников стало меньше на 2 человека.

В общей сложности за 2013-2015г среднесписочная численность изменилась на 27.59%, административный персонал увеличился на 8 человек, количество вспомогательных работников (монтажники) стало на 3 человека больше, а количество производственных стало на 3 человека меньше.

На период 2013 – 2014 годы все сотрудники предприятия имеют образование либо высшее, либо среднее техническое. Только в 2015 году впервые был принят персонал с незаконченным высшим образованием, но некоторые из них уже имеют среднее техническое образование (рис. 9).

Исходя из графика (рис 9), можно сделать вывод, что за 2013 год количество сотрудников, которые имеют высшее образование, составило 32%,

сотрудники, имеющие среднетехническое образование составили 50%.

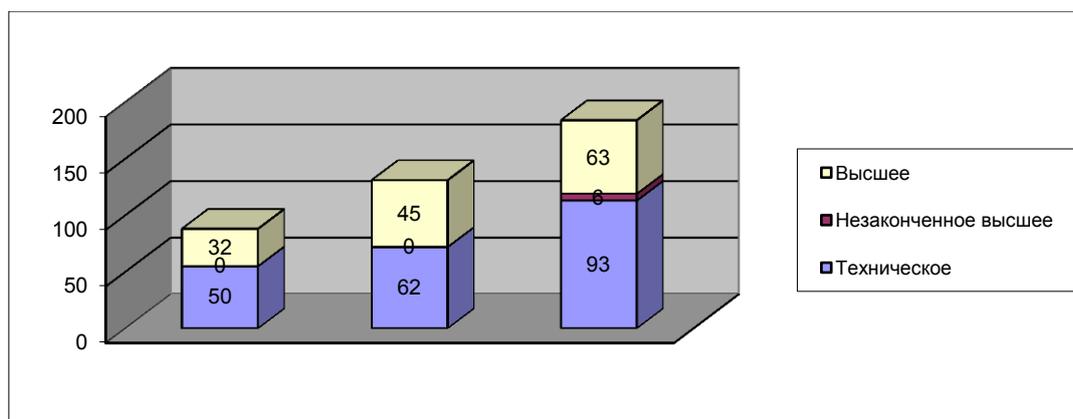


Рисунок 9 - Образовательный состав ООО «АДК» за 2013-2015 гг. (чел.)

За 2014 год количество сотрудников имеющих высшее образование достигло 45%, а количество людей с среднетехническим образованием стало 62%

В 2015 году ситуация изменилась. 63% составили сотрудники с высшем образованием, 93% сотрудники с среднетехническим образованием и 6% сотрудников с незаконченным высшем образованием.

Согласно анализу возрастной структуры персонала, наблюдается устойчивая тенденция к увеличению числа сотрудников в возрасте 26-36 лет (рис. 10).

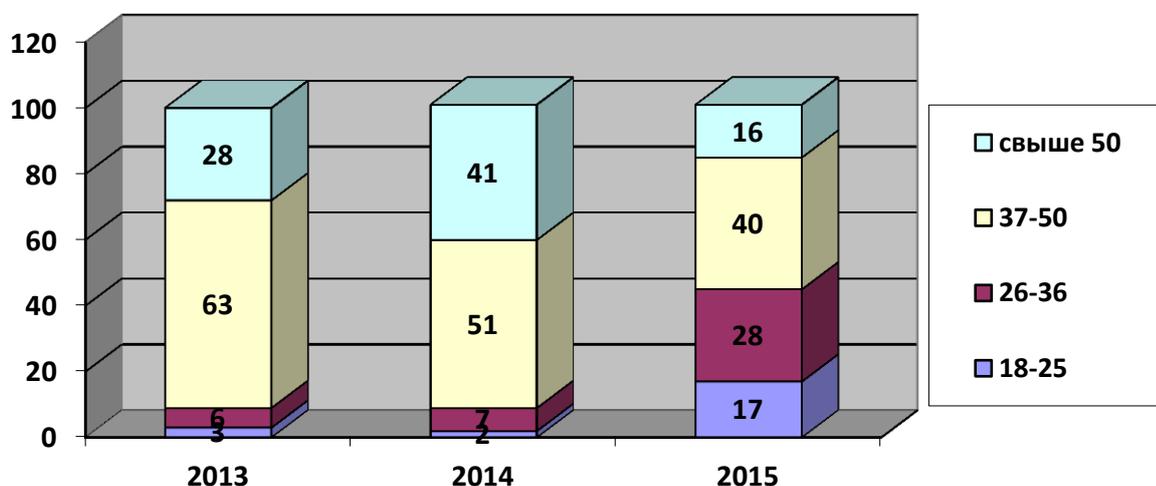


Рисунок 10 - Возрастной состав персонала ООО «АДК» за 2013-2015 гг. (%)

В 2015 году их доля составила 28%, в то время как в 2014 и 2013 году 6-7%. Численность персонала в возрасте 18-25 лет составило 17%, а в 2013г. 3% и в 2014 -2%. Это связано это с тем, что политика предприятия направлена на привлечение вспомогательных работников с последующим развитием их профессиональных навыков.

Удельный вес работников в возрасте 37-50 лет снизился в 2015 году до 40%, в 2014 и 2013 годах он был равен 63% и 51% соответственно. В данном случае предприятие нацелено на долгосрочную перспективу развития бизнеса, поэтому руководство стремится к повышению удельного веса сотрудников среднего возраста.

Что касается гендерных характеристик работников - преобладают мужчины. В 2015 году женщины составили 32%, мужчины 68%. В 2014 - 14% и 86% соответственно, в 2013 году 10% и 90%. Это объясняется тем что в основном сотрудники имеют техническое образование, в котором традиционно большинство мужчин (рис. 11).

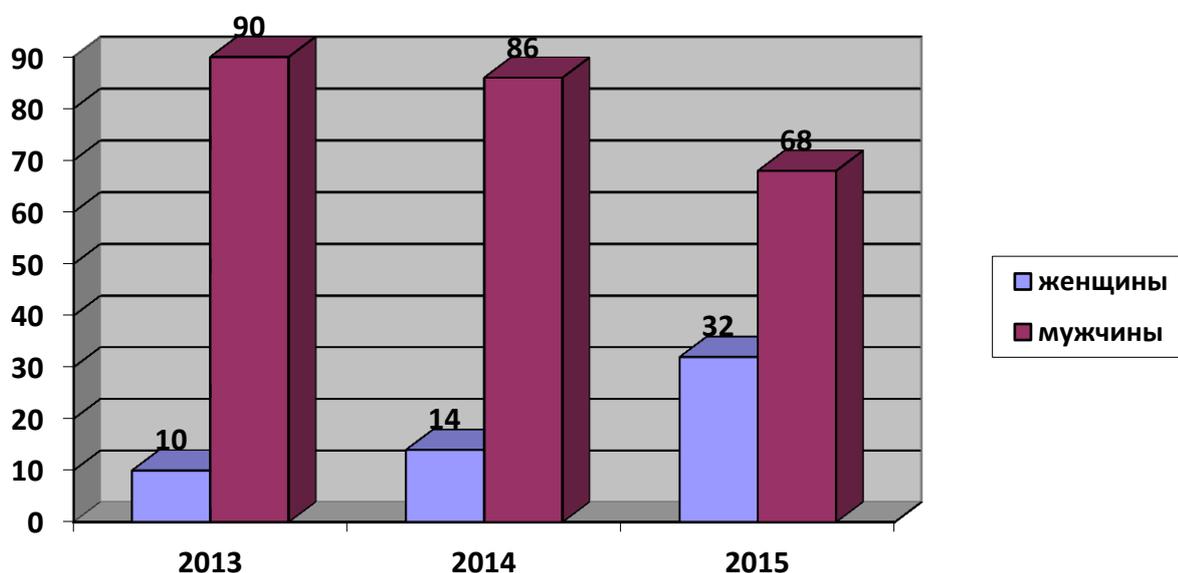


Рисунок 11 - Гендерная структура персонала ООО «АДК» за 2013-2015 гг. (%)

Основные причины увольнения работников:

- неудовлетворенность заработной платой;

- перемена места жительства.

Среди оснований увольнения обращает на себя внимание постоянный рост нарушений норм трудового законодательства. Это говорит о невысокой дисциплине труда в коллективе и о недоработках в кадровой политике по управлению дисциплинарными отношениями.

ООО «АДК» ставит своей целью создание сплоченного, ответственного, высокоразвитого коллектива (рис. 12).

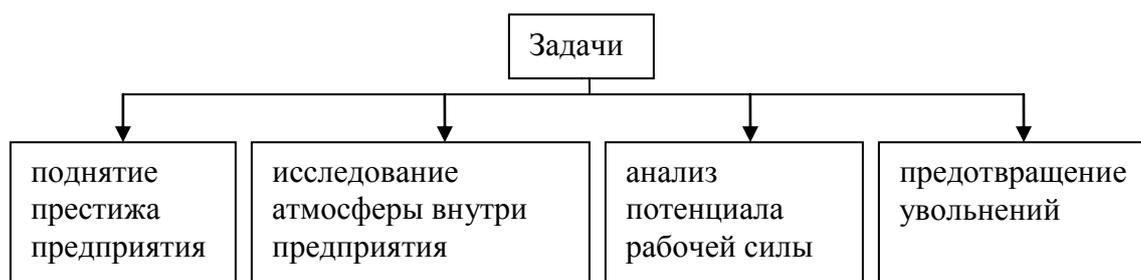


Рисунок 12 – Задачи кадровой политики ООО «АДК»

В ООО «АДК» существуют Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда и материального стимулирования работников, Положение о соцгарантиях работников и другие локальные нормативные акты, где зафиксированы вопросы труда, дисциплины, оплаты. Управление кадрами в рамках предприятия имеет, в основном, тактический и оперативный аспекты. В стратегическом аспекте кадровая политика не сформирована, что может создавать некоторые управленческие проблемы.

Определим степень эффективности существующей системы управления ООО «АДК» с помощью показателей.

Таблица 7 - Оценка эффективности управления ООО «АДК» [3]

№	Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013-2014		2014-2015	
					Откло- нение (+; -)	Темп роста, %	0,45	106,73
1	Рентабельность %	5,93	6,69	7,14	0,76	112,88	2,27	125,87
2	Фондоотдача, руб.	7,97	8,78	11,05	0,81	110,22	-0,02	81,82
3	Фондоёмкость, руб.	0,13	0,11	0,09	-0,02	84,62	1141	161,58

Продолжение таблицы 7

4	Среднегодовая стоимость товарных запасов тыс. руб.	1206	1853	2994	647	153,65	-6,8297	75,55
5	Скорость обращения оборота	40,57	27,93	21,10	-12,64	68,85	49,5461	122,59
6	Производительность труда 1 работника тыс. руб.	186,05	219,33	268,87	33,28	117,89	0,05	145,45
7	Прибыль на 1 руб. ФЗП тыс. руб.	0,11	0,11	0,16	0	100	4,53	130,88
8	Прибыль на 1 работника тыс. руб.	11,03	14,67	19,2	3,64	133,00	0,45	106,73

За анализируемый период, с помощью основных показателей функционирования, увеличилась степень эффективности существующей системы управления.

Одним из положительных моментов является рост показателя рентабельности. Увеличение фондоотдачи и уменьшение фондоемкости свидетельствуют о повышении эффективности использования основных фондов. Результатом роста объема предоставления услуг является рост выработки в натуральном выражении, соответствующий рост товарных запасов. Скорость обращения товарных запасов за исследуемый период снизился, это отражает рост производительности труда.

Исходя из этого, сделаем оценку социально-экономической эффективности управления (таблица 8).

Таблица 8 - Социально-экономическая эффективность управления ООО «АДК»

№	Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0 - 1)
1	Достижение целей	1. Степень достижения цели; 2. Сохранение организации как целостности; 3. Получение прибыли.	0.9 0.7 1.0

2	Качество функционирования	1. Соотношение централизации и децентрализации; 2. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии; 3. Эффективность текущей обработанной информации; 4. Скорость и точность выделения информации по специальным запросам; 5. Надежность информации; 6. Своевременность информации; 7. Наличие необходимой информации;	0.6 0.8 0.9 1.0 1.0 1.0 1.0
3	Экономичность	1. Затраты на подготовку управляющих; 2. Затраты на консультирование управляющих; 3. Эффективность управленческих решений; 4. Точность управленческих решений; 5. Надежность управленческих решений; 6. Быстрота подготовки управленческих решений; 7. Последовательность принятия управленческих решений.	0.1 0.1 0.8 1.0 0.9 1.0 1.0
4	Качество рабочей силы	1. Гибкость в системе продвижения по службе; 2. Полномочия работников и их ответственность; 3. Степень удовлетворения управляемой работой.	0.5 0.9 0.9
5	Внешние и внутренние социально-экономические условия	1. Способность СТЭП факторного анализа; 2. Наличие обоснованных целей;	0.8 1.0
6		Итого	17.9
7		Норма	22

Проанализировав полученные данные, можно сделать вывод, что социально-экономическая эффективность довольно низкая. (17.9 баллов).

Из вышеуказанного следует, что руководству предприятия необходимо усовершенствовать и внедрить новую и эффективную систему, которая повысит степень эффективности управления предприятием.

За годы работы в ООО «АДК» сформировался сплоченный коллектив и благоприятный психологический климат. Одним из мотивирующих факторов персонала является оплата труда.

Прямое материальное стимулирование персонала (заработная плата) состоит из следующих компонентов:

1. Тариф/оклады.
2. Премия, распределяемая из фонда руководителей подразделений.
3. Доплаты, предусмотренные трудовым законодательством РФ.
4. Премия по результатам работы (при перевыполнении месячного плана).

Показатели эффективности социального управления в ООО «АДК» представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Показатели эффективности социального управления в ООО «АДК»

Года	Денежная выручка на						Коэффициент окупаемости
	Одного работника		1 руб. заработной платы работника		1 руб. расходов на управление		
	Тыс.руб.	Уву	Руб.	Увз	Руб.	Увр	
2014	615,18	1,0	52,48	1,0	24,18	1,0	0,56
2015	652,03	1,06	45,04	0,86	18,73	0,77	0,35

Количество денежных средств, которые приходятся на одного работника социального управления, рассчитывается отношением денежной выручки организации к численности работников социального управления.

Количество денежных средств, которые приходятся на 1 руб. заработной платы работника социального управления, рассчитывается отношением денежной выручки организации к оплате труда работников социального управления.

Количество денежных средств, которые приходятся на 1 руб. расходов на управление, рассчитывается отношением денежной выручки предприятия к расходам на управление.

Общая эффективность социального управления в ООО «АДК» снизилась на 48% по сравнению с 2014 годом (Приложение А).

Суммарный показатель эффективности системы социального управления в ООО «АДК» равен 122,633, что является хорошим результатом.

Но для того чтобы результат оставался таким же, предприятию необходимо реализовывать следующие мероприятия по повышению эффективности системы социального управления:

1. Совершенствовать систему социального управления затратами - снизить издержки на единицу продукции (услуг).
2. Совершенствовать менеджмент качества - повысить удельный вес производства услуг высшего качества.
3. Совершенствовать действующую систему оплаты труда - завязать результаты труда с оплатой труда.

2.2. Оценка мотивации персонала на предприятии

Основными факторами, влияющими на производительность труда в отделе продаж, являются, в первую очередь, нестабильное положение заказов, а также сложившаяся структура кадров и их движение.

Оплата труда работников производится в соответствии с трудовым законодательством, отраслевым тарифным соглашением, системами оплаты труда и формами материального поощрения, действующими.

При повышении квалификационного разряда учитывается наличие не менее 60% объема работ более высокого разряда.

Оплата труда рабочих производится:

-сдельщиков - по сдельным расценкам, исчисленным исходя из тарифных ставок и разрядов выполняемых работ с выплатой премии согласно положениям по подразделениям;

-повременщиков - на основе тарифных ставок (окладов), премиальных

Ежегодно по состоянию на 1.04. предприятие вносит изменения в тарифные ставки и оклады в связи с изменением минимальной заработной платы и индексацией заработной платы в результате повышения цен. Так, по

состоянию на 1.04.15 г. тарифная часть заработной платы была увеличена на 15%.

На предприятии применяют две формы оплаты труда:

— сдельно-премиальную - для оплаты труда производственных рабочих и некоторых категорий вспомогательных рабочих. Применение сдельной формы оплаты труда обусловлено предъявлением высоких требований к качеству продукции и необходимостью на рабочем месте увеличить выработку продукции;

— повременно-премиальную - для оплаты труда вспомогательных рабочих. При повременно-премиальной системе оплаты труда размеры премий и показатели премирования определяются Положением о премировании. Параллельно с системой тарифных ставок для дифференциации оплаты труда рабочих разрабатывается и применяется система должностных окладов руководителей, персонала и других служащих предприятия. Применение повременно-премиальной формы оплаты труда обусловлено целесообразностью стимулирования труда не за увеличение объема, а за улучшение качества выполненных работ, за увеличение межремонтного срока работы оборудования и т. д.

В данный момент в отделе монтажников не используются коллективные формы организации и стимулирования труда.

В целях повышения производительности труда и улучшении качества производства продукции принято решение о премировании рабочих из фонда заработной платы.

Ежегодно, за счет компании, проводятся курсы по повышению квалификации персонала.

Режим рабочего времени устанавливается правилами внутреннего трудового распорядка, графиком работы подразделений) с двумя выходными днями (суббота, воскресенье) при 40 часовой рабочей неделе. График работы утверждается администрацией по согласованию с профкомом ежегодно и доводится до сведения всех работающих. Для работников в нормальных

условиях труда устанавливается следующая продолжительность рабочего времени - 8 часов в смену.

Фотография рабочего дня и хронометражные наблюдения проводятся непосредственно на рабочих местах. Для этого используют секундомер.

Так же совместно с работниками, а именно инженером по нормированию труда, ежемесячно проводится фотография рабочего дня и хронометражные наблюдения. Необходимые атрибуты для данного мероприятия: секундомер. По данным фактического баланса рабочего дня рассчитываются показатели использования рабочего времени:

1. Коэффициент использования рабочего времени

$$K_{исп} = \frac{T_{пз} + T_{оп} + T_{об} + T_{отл}}{T_{см}} * 100\% = \frac{82 + 316 + 19 + 39}{480} * 100 = \frac{456}{480} * 100 = 95\%$$

2. коэффициент потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам, т.е. потерь, вызванных нарушением нормального хода организационного процесса

$$K_{пнт} = \frac{T_{пнт}}{T_{см}} * 100\% = \frac{24}{480} * 100 = 5\%$$

3. Коэффициент потерь рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины

$$K_{пнд} = \frac{T_{пнд}}{T_{см}} * 100\%$$

В ходе проведения фотографии рабочего дня потерь рабочего времени, зависящих от работника, зафиксировано не было.

Нормативный баланс рабочего дня составляется с учетом, что время на обслуживание и время на отдых и личные надобности составляют 5 % от оперативного времени соответственно, а подготовительно-заключительное время составляет 25 мин.

Фактический и нормативный баланс рабочего дня представлен в таблице 10.

Таблица 10 - Баланс рабочего времени менеджера

Шифр	Категория (вид) затрат рабочего времени	Фактический баланс		Нормативный баланс		Затраты времени, подлежащие сокращению, мин.
		мин	%	мин	%	
ПЗ	подготовительно-заключительная работа	82	17	25	5	57
ОП	Оперативная работа	33	66	413,6	85	-
ОБС	Обслуживание рабочего места	19	4	20,7	5	-
ОТЛ	Отдых и личные нужды	39	8	20,7	5	18,3
ПНТ	Организационно-технические потери	24	5	-	-	24
ПНД	Нарушения трудовой дисциплины	-	-	-	-	-
Итого		480	100	480	100	99,3

По данным нормативного баланса рассчитаем оперативное нормативное время:

$$T_{он(н)} = \frac{T_{см} - T_{пз(н)}}{1 + \frac{a_{обс} + a_{отл}}{100}} = \frac{480 - 25}{1 + \frac{5 + 5}{100}} = 413,6 \text{ минут.}$$

Зная величину $T_{он(н)}$ и $T_{он(ф)}$, можно рассчитать возможный рост производительности труда, за счет уменьшения или устранения потерь рабочего времени:

$$K_{пт} = \frac{T_{он(н)} - T_{он(ф)}}{T_{он(ф)}} * 100\% = \frac{413,6 - 316}{316} * 100 = 30,9\%$$

Были проанализированы причины текучести на основании анкетирования. Предварительная анкета о составе рабочей силы ООО «АДК» и причинах текучести кадров (Приложение Б).

Таблица 11 - Причины текучести в ООО «АДК», 2015 г.

Причины	Ответы сотрудников (%)
Низкая заработная плата	10
Неудовлетворенность условиями труда	2
Социально - психологическая обстановка в коллективе	3
Недовольство руководством организации	22
ИТОГО	37

Данный опрос поможет нам выявить причины увольнения и разработать мероприятия по привлечению сотрудников на предприятие. Главными причинами текучки кадров является недовольство в заработной плате и в руководстве.

Проведем анкетирование на предприятии что бы выяснить какое количество сотрудников хотят поменять работу.

Таблица 12 - Потенциальная текучесть в ООО «АДК», 2015 г.

Потребности	Численность рабочих чел..	Удельный вес, %
Не собираются менять работу ни при каких условиях	20	48
Готовы поменять работу, если предложат лучший вариант	12	45
Работают, но одновременно ищут другую работу	5	7
Итого:	37	100

В ООО «АДК» прослеживается текучесть кадров. Большая часть работников увольняется, не проработав и 3-х месяцев.

Руководству необходимо принять к сведению, что в скором будущем предстоит разработка кадровых мероприятий, поскольку 50% от общего состава персонала составляют работники в возрасте за 50 и более лет, именно они в скором будущем выйдут на заслуженный отдых.

В состав комплекта документов, необходимых для аттестационного собеседования входят:

- аттестационный лист;

- отзыв руководителя.
- опросный лист аттестуемого работника.

Опросный лист заполняет аттестуемый работник. Отзыв руководителя заполняется непосредственным руководителем. Аттестационный лист готовится лицом, ответственным за организацию аттестации.

Руководитель проводит оценку деятельности подчиненного работника. Для этого, на основании представленной информации о работнике, заполняет форму «Отзыв руководителя» и готовится к проведению аттестационного интервью (готовит вопросы к аттестуемому работнику, продумывает, как повысить уровень сотрудничества со стороны аттестуемого и т.п.). Аттестационное собеседование проводится непосредственным руководителем аттестуемого работника. Назначается дата и время проведения собеседования, чтобы у работника было достаточно времени для подготовки.

Во время собеседования руководитель информирует работника о порядке и цели аттестационного собеседования: выясняет мнение работника относительно его работы, имеющихся проблем, мотивации, карьерных целей. Руководитель дает оценку работе аттестуемого, обсуждает все проблемы, с которыми столкнулся работник, составляет план работы на следующий аттестационный период.

Целесообразно построить анализ состояния текучести кадров ООО «АДК» на основе SWOT-анализа.

Таблица 13 - SWOT-анализ организации

Внутренняя среда	
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Своевременное обновление коллектива 2. Присутствие «свежего» взгляда на стратегию и тактику компании со стороны новых сотрудников 3. Стремление к улучшению условий труда со стороны руководства 4. Формирование системы грамотного кадрового планирования 5 Затраты на поиск новых сотрудников (оплата услуг кадровых агентств), обучение 	<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отрицательное влияние на моральное состояние оставшихся работников, на их трудовую мотивацию и преданность организации 2. Отрицательное влияние на корпоративную культуру организации 3. неудовлетворительная система мотивации сотрудников

новичков	
Внешняя среда	
<p>Возможности</p> <p>1. Направленность кадровой службы на объективный и своевременный анализ ситуации на рынке труда (зарплаты по отрасли, открытие новых предприятий-конкурентов и т.д.)</p> <p>2. Формирование принципа клиентоориентированности и нацеленности на результат</p>	<p>Угрозы</p> <p>1. Срыв работы на предприятие, перенесение сроков сдачи проектов и как следствие - выплата немалых штрафов компании - заказчику</p> <p>2. Плохая репутация компании на рынке труда</p> <p>3. Снижение конкурентоспособности компании и доли рынка</p>

Проанализировав предприятие можно сделать вывод, что в ООО «АДК» прослеживается текучесть кадров. Главными причинами текучки кадров является недовольство в заработной плате и в руководстве.

Также руководству предприятия необходимо усовершенствовать и внедрить новую и эффективную систему, которая повысит степень эффективности управления предприятием.

Таким образом, необходимо принять эффективные меры по улучшению текущей ситуации на предприятии, это приведет к повышению активности сотрудников и уменьшению количества увольняющихся в организации.

3 Разработка мероприятий по повышению мотивации труда персонала в ООО «АДК»

3.1 Разработка рекомендаций по повышению мотивации труда персонала

В результате проведенного анализа мотивации работников ООО «АДК» можно сделать вывод, что для эффективного функционирования компании необходимо осуществить ряд мероприятий, направленных на совершенствование существующей системы мотивации.

Анализ показал, что существуют факторы труда, которые не удовлетворяют сотрудников. Для решения данной проблемы следует уделить большое внимание имеющимся в организации позитивным моментам и постараться, в короткие сроки, устранить факторы которые вызывают неблагоприятные последствия для сотрудников.

Программа совершенствования системы мотивации сотрудников основывается на следующих принципах:

- устранение существующих проблем;
- наличие средств компенсации (проезд, жилье, питание и т.д);
- развитие творческого подхода, активный поиск дополнительных возможностей для процветания компании, формирование нового социального пакета, стабилизация психологического климата.

Проанализировав предприятие ООО «АДК» можно сделать вывод, что для совершенствования системы управления персоналом необходимо определить взаимовыгодные организационно-административных и экономические методы стимулирования персонала. Но нужно учитывать, что организационно-административные методы управления имеют определенные недостатки: они ориентируются на достижение заданной эффективности и поощряют исполнительность

Одним из основных методов управления персоналом являются заработная плата и премиальные выплаты. Для того, чтобы умело им

распорядиться, нужно верно выстроить систему денежных выплат и премирования. Для этого нам необходимо составить положение об оплате труда и премировании (депремировании). Эта мера мотивации будет особенно хорошо развиваться в том случае, когда действие по премированию или депремированию подкреплено действующим законодательством.

Экономическое или материальное стимулирование на предприятии – должно иметь конкурентное преимущество по сравнению с другими предприятиями. Зарплата является материальным аспектом.

Анализ, проведенный во второй главе, подтверждает, что заработная плата является наиболее значимым мотивирующим фактором для сотрудников. Задачи организации системы оплаты труда состоит в том, что бы разделить уровень заработной платы, с одной стороны она должна стимулировать работников к эффективному труду, с другой стороны быть экономически оправданной.

Результаты данной мотивации могут привести:

- к зависимости заработной платы от эффективности, производительности и качества выполняемых услуг каждого сотрудника с целью обеспечения заинтересованности работников в результатах своей работы;

- к изменению размера премии, она должна быть понятна, ожидаема и зависима от работы сотрудника (привлечение новых клиентов, сверхурочная работа);

- к внедрению гибких систем оплаты труда, основанных на учете конечных результатов работы организации и индивидуального вклада работника, в том числе участие в прибылях;

- исключению равной оплаты труда.

На сегодняшний день, исследования показывают, что роль социальных льгот и выплат, как часть совокупного дохода работников, заметно возрастает. Данные выплаты перестали носить временный (дополнительный) характер. В данное время к их использованию активно прибегают работодатели.

Льготы предоставленные работникам крупных предприятий (рис. 13).



Рисунок 13 – Льготы, предоставляемые работникам в крупных компаниях

И это еще далеко не весь перечень социальных благ, которыми может обеспечить эффективно функционирующая компания своих сотрудников.

При рассмотрении стимулирующих средств видно, что их недостаточно, чтобы сотрудники чувствовали себя защищенными, они не в полной мере получают заботу о себе со стороны руководства компании.

Усовершенствование старого социального пакета, позволит удовлетворить потребность работников в безопасности, а также решить некоторые материальные проблемы своих сотрудников.

Существует такая проблема, когда сотрудник компании ежедневно выполняет одну и ту же работу, за которую получает заработную плату и фиксированную ежемесячную премию и его это устраивает, но наступает такой момент, когда сотрудника начинает не устраивать существующее положением вещей и он либо всячески проявляет свое недовольство, либо в определенное время уходит в более перспективную компанию.

Как видно из проведенного анализа, в ООО «АДК» конфликты очень часты и они носят отрицательный характер для деятельности компании, т.к. отнимают значительное время и нарушают трудовой процесс.

Комфортный психологический климат - это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен этим, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи. Комфортный психологический климат не означает, что люди, работающие в компании, являются друзьями. Дружба и любовь на работе может привести к нарушению комфортного психологического климата.

Рассмотрим три основных направления совершенствования использования социально - психологических методов мотивации персонала в компании (рис. 14).

Можно сделать вывод, что данная программа совершенствования системы мотивации на предприятии позволит решить ряд проблем в системе управления персоналом, и усовершенствовать использование всех методов воздействия: организационно - административных, экономических и социально - психологических методов.



Рисунок 14 – Основных направления совершенствования использования социально - психологических методов мотивации персонала

Основные условия эффективности применения данных систем:

1. Работник должен быть привлечен к управлению и к процессу принятия решений на предприятии, а так же привлечен к поиску решения производственных проблем. Данное условие поможет управлять процессом труда, контролировать и стимулировать совершенствование производства за счет активной деятельности работников.

2. Размер заработной платы должен строиться на показателях, которые сотрудники могут контролировать и воздействовать, не отходя от своего рабочего места.

И так, после рассмотренных методов совершенствования системы мотивации на ООО «АДК» нам необходимо рассмотреть процесс внедрения и реализации программы мотивации. Рассчитать экономическую эффективность предложенной программы и выявить результаты. В случае благополучного внедрения мероприятия, предприятие улучшит мотивацию сотрудников и повысит эффективность их работы, что в свою очередь приведет к существенному росту доходов компании.

3.2 Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Экономическая эффективность мероприятий зависит от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов. Процесс мотивации приводит к удовлетворению потребностей и работников и компании. Отсюда можно сделать вывод, что мотивация имеет социальный и экономический характер.

Внедрение данных мероприятий необходимо осуществлять постепенно, при этом виды мотивации могут быть взаимосвязаны между собой (например: дополнительный премиальный фонд может зависеть от реализации нового социального пакета и от годовой премиальной выплаты сотрудникам). Результатом внедрения данных мероприятий должна стать повышенная производительность персонала на протяжении всего процесса производства.

Представим распределение данного финансового дохода в виде схемы (рис. 15).

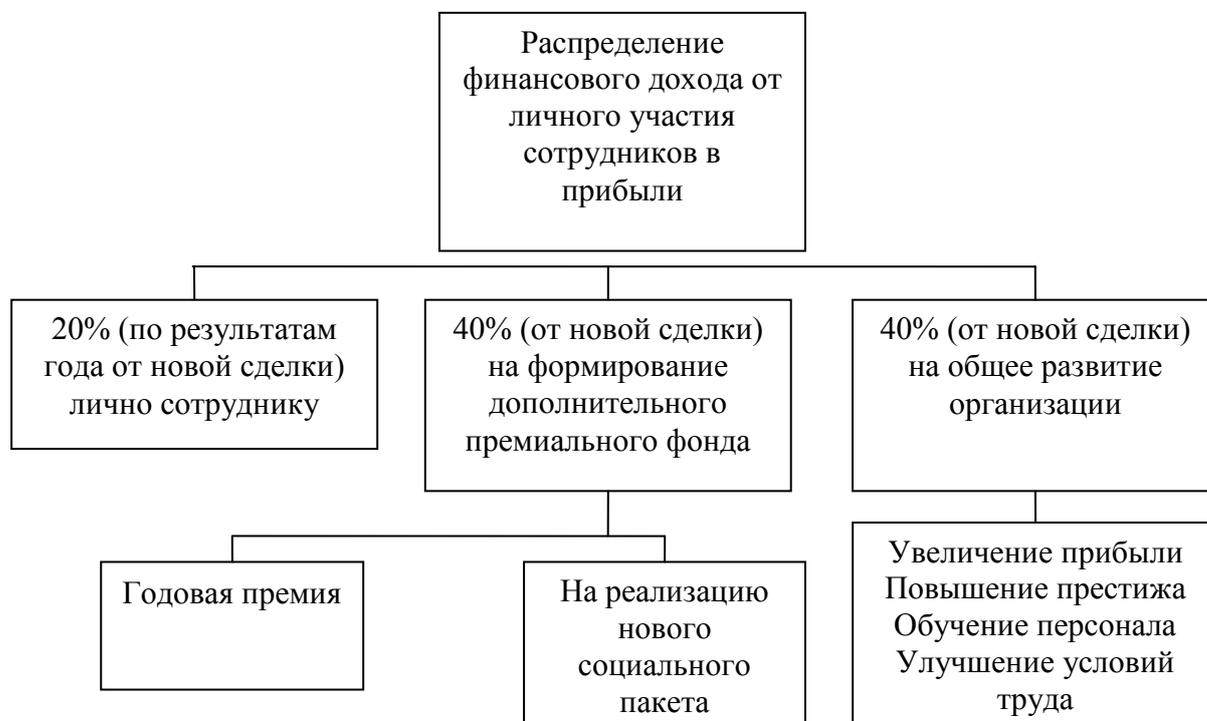


Рисунок 15 - Распределение финансового дохода ООО «АДК»

Планируемый процент отчислений, основанный на заключении начальником отдела новой сделки для компании, будет распределен следующим образом: 20% лично сотруднику, которые будут выплачиваться в конце года по результатам наработки от данной сделки, остальная часть результата - 40% на формирование общего премиального фонда, который будет использоваться на осуществление нового социального пакета и прочих премиальных выплат. Оставшиеся 40% пойдут на развитие компании в целом.

Рост производительности труда сотрудников поможет увеличить объем оказываемых услуг на предприятии.

Общий фонд оплаты труда в ООО «АДК» уменьшится на 18% по отношению к 2015 году, но в свою очередь сформируется дополнительный фонд в размере 1 млн. 681 тыс. рублей для выплат годовых премий и социального пакета. Производительность труда составит 602 тыс. руб/чел. по отношению к 2015 году 538 тыс. руб/чел. Таким образом, прибыль увеличится на 50% (таблица 14).

Таблица 14 - Прогноз эффективности внедрения новой материальной системы ООО «АДК»

Показатели	Факт. 2015 г, тыс. руб.	План, 2022 г тыс. руб.	Темп роста, 2022/2015, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	18829	21069	112
Прирост фонда оплаты труда за счет сформированного премиального фонда, тыс.руб.		1681	
Общий фонд оплаты труда, тыс.руб.	8820	8120	92
Производительность труда, тыс. руб./чел.	538	601	112
Затраты, тыс.руб.	7900	8100	103
Прирост объемов прибыли, тыс. руб.	2109	3168	150
Рентабельность услуг	0,11	0,15	136

Из таблицы можно сделать вывод, что наши мероприятия по переходу на сдельно-прогрессивную форму оплаты труда позволят не только приостановить уменьшение прибыли, но и увеличить ее объем с 2109 тыс. руб. до 3 млн.

Для расчета прибыли на будущий период нам нужно использовать метод простой экстраполяции - средний абсолютный прирост.

Средний абсолютный прирост находится по формуле (3.1.):

$$Y_{i+1} = \Delta Y + y_n \quad (3.1)$$

где Y_{i+1} - планируемая величина;

ΔY - средний абсолютный прирост;

y_n - последнее значение фактора в ряду.

Для прогнозирования показателя на основе экстраполяции возьмем данные по динамике за несколько предыдущих периодов времени. Чем больше данных, тем лучше для выявления закономерности в изменениях показателей во времени, и тем достовернее будет полученный прогноз (таблица 15).

Таблица 15 - Прогнозирование среднего абсолютного прироста прибыли компании в ООО «АДК» методом простой экстраполяции

Год	Прибыль, тыс.руб.
2015	3560
2016	2950
2017	2109
2018	3168
2019	4571
2020	5974
2021	7377
2022	8780

Отразим полученные результаты абсолютного прироста прибыли на 5 будущих лет графически (рис. 16).



Рисунок 16 - Средний абсолютный прирост прибыли ООО «АДК»

Для определения эффективности внедрения предлагаемых мероприятий по повышению мотивации труда персонала, используем показатель чистого дисконтированного дохода (NPV) или интегрального экономического эффекта (Эинт), который определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу или превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами.

Интегральный экономический эффект находится по формуле (3.2.):

$$\text{Эинт} = \text{ЧДД (NPV)} = P - K = (P_t - K_t) t, \quad (3.2)$$

где Эинт – интегральный экономический эффект;

$t = T_n$ - экономический результат, руб.;

T_n - начальный шаг (начальный год расчетного периода);

T_k - конечный шаг (конечный год расчетного периода) - экономические результаты, достигаемые на t -ом шаге, руб.;

K_t - затраты, осуществляемые на t -ом шаге, руб. - коэффициент дисконтирования (примем значение -21% в пересчете на шаг (инфляция 8% , ставка рефинансирования ЦБ РФ 10% , риски 3%)).

Представим результаты расчета ЧДД (табл. 16).

Таблица 16 - Результаты расчетов NPV (чистого дисконтированного дохода) от мероприятий

Год	Ставка дисконта, %	Доход, тыс. руб.	Расход, тыс. руб.	Чистый поток, тыс. руб.	Дисконт	NPV, тыс. руб.
2018	21%	21069	17901	3168	1	3168
2019	21%	24237	17901	6336	0,826	5233
2020	21%	28808	17901	10907	0,683	7449
2021	21%	34782	17901	16881	0,564	9520
2022	21%	42159	17901	24258	0,467	11328
Итого:		201994	107406	94588		49453

Данная таблица отражает денежные потоки от предложенных мероприятий. По полученным расчетам NPV построим график, состоящий из 6 шагов (рис. 17).

На графике отражена прибыльность программы совершенствования мотивации персонала с учетом дисконтирования. Чистый доход проекта составил 49453 рублей. Чистый дисконтированный доход (NPV) проекта равен дисконтированному потоку и составляет 11328 рублей. Исходя из рис. 9 предложенную программу мотивации можно считать экономически целесообразной.

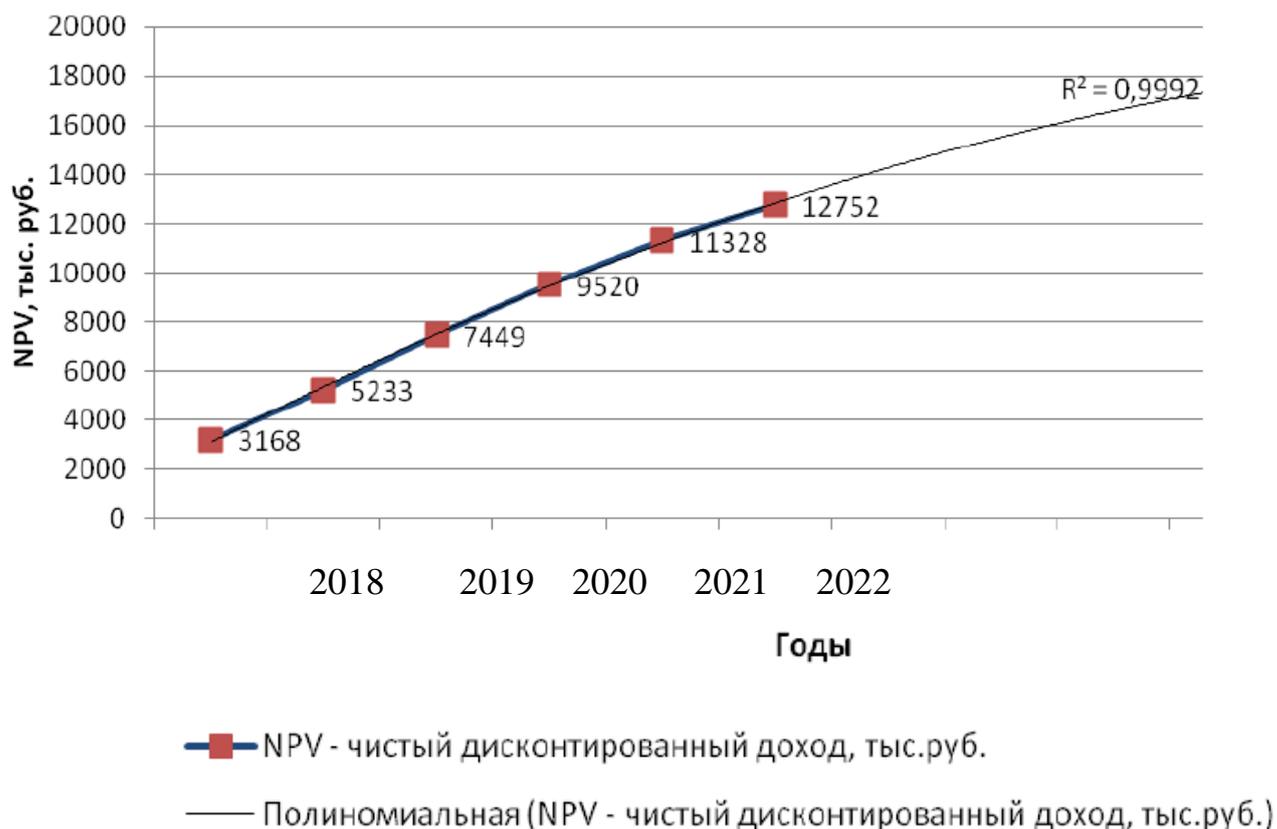


Рисунок 17 - График чистого дисконтированного дохода от мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «АДК» [3]

Подведем итог проделанной работы. Опираясь на все вышеизложенные мероприятия по повышению мотивации персонала, следует отметить следующие направления мотивации труда и управления персоналом:

1. Для совершенствования экономических методов управления персоналом необходимо подкрепить их организационно-распорядительными методами и социально-психологическими методами мотивации, а так же дополнительным материальным стимулированием

2. Система экономического стимулирования должна быть прописана в административных актах, распоряжениях, приказах, инструкциях, положении о премировании, положении об оплате труда, а так же доведена до рядового сотрудника руководством.

3. Следует развивать сплоченность между отделами компании, это поможет быстро получать нужную информацию об общей ситуации на предприятии.

4. Необходимо проводить анкетирование среди сотрудников компании, выявляя тем самым их пожелания и стремления.

5. Необходимо заменить форму оплаты труда с повременно-премиальной на сдельно-прогрессивную. Это поможет компенсировать затраты усилий сотрудников справедливым вознаграждением и увеличить общую прибыль компании.

6. Вести новый метод исчисления премий, по которой сотрудник сможет четко представить в каком случае размер заработной платы и премий повысится или уменьшится и что нужно для этого сделать.

7. Необходимо связать социальные услуги с производственными результатами сотрудников.

8. при помощи организационной культуры и руководства необходимо создать благоприятный психологический климат в коллективе.

9. Руководитель компании должен стать примером такого отношения к делу, такого поведения, которое предполагает развитие у подчиненных чувство уважения к руководству, друг к другу, соблюдении моральных принципов и сопричастности к делу и целям компании и решению общеорганизационных вопросов, нацеленных на общий успех.

Заключение

Изучив теоретические аспекты заданной темы, и проведя практический анализ деятельности ООО «АДК», автор пришел к следующим выводам.

Сформулируем главную цель системы мотивации и стимулирования персонала, которая заключается в способствовании достижению целей организации благодаря привлечению и удержанию квалифицированного персонала, прежде всего, с помощью высокой и эффективной мотивации, которая формируется на базе системы стимулирования, выступающей объектом интереса для всех категорий.

Мотивация – это побуждение к какой-либо деятельности, усилиям, достижениям. Сложность к формированию мотивации заключается в том, что не всегда у персонала получается воспитать положительное отношение к обучению, сформировать познавательный интерес и организовать познавательную деятельность. Возникает данная проблема из-за отсутствия необходимого профессионального опыта, разрыва между знаниями, полученными в вузе, и умениями применять методы и технологии на практике, отсутствия собственной системы.

На помощь приходят более опытные коллеги-наставники, приглашающие на свои уроки, наглядно демонстрируя специалисту собственные отработанные приемы, применение инновационных технологий, раскрывая маленькие, но важные профессиональные секреты. И всё же только несколько лет упорного труда сформируют из персонала зрелую личность с собственной системой.

В первой главе были рассмотрены понятие, методы и способы мотивации, а так же классические теории мотивации, включающие в себя содержательные и процессуальные теории. Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории А.Маслоу, МакКлелланда и Герцберга.

Основными процессуальными теориями мотивации являются теории ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера - Лоулера.

Для эффективного управления на предприятии обычно используют различные методы мотивации и их комбинации. Эффективный процесс управления определяется через оценку прогрессивности системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников и т.д. Факторы повышения эффективности процесса управления всегда сказываются на результатах хозяйственной деятельности организации.

Во второй главе были проанализированы технико-экономические показатели деятельности предприятия, рассмотрена структура компании, и проанализирована существующая система мотивации. Исходя из полученной информации, были выявлены проблемные зоны предприятия

Многие сотрудники считают, что их труд оплачивается недостаточно хорошо, несмотря на постоянную индексацию заработной платы, соответственно сотрудники привыкли получать фиксированный доход и не стремятся к увеличению прибылей компании. В целом, показатели несовершенства существующей системы мотивации в ООО «АДК» таковы: нет разработанного положения о премировании, положения об оплате труда, которое бы позволило сотрудникам четко понимать их перспективы в дополнительном заработке.

В третьей главе мы предложили методы совершенствования и повышения эффективности системы мотивации персонала. Разработана программа совершенствования эффективной системы мотивации персонала. Произведен прогнозный расчет социально-экономической эффективности от ее внедрения, который показал, что чистый доход проекта к 2022 году составит 49453 рублей, соответственно предложенную программу можно считать экономически целесообразной.

Библиографический список

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ в ред. ФЗ РФ от 30.12.2008 - № 309-ФЗ; // СЗ РФ. - 2013.
2. Устав ООО «АДК»
3. Отчетные данные в ООО «АДК» за 2013-2015 гг.
4. Андреева, Т.С. Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала / Т.С. Андреева // Управленец. - 2013. - № 7. - С. 30-32.
5. Базаров Т.Ю. Программа стимулирования труда//Служба кадров. - 2013. - №6. - С. 19-21.
6. Бахарев, А.П. Факторы демотивации персонала [Электронный ресурс] / А.П. Бахарев - URL: <http://www.hrm.ru/factory-demotivacii-personala-chast-i>
7. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда//Социальная защита. - 2013. - №8. - С. 43-45.
8. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2011. – 688 с.
9. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учеб. пособ. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014.- 283 с.
10. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты Методики. Практика. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 152 с.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Магистр, Инфра–М, 2011. – 576 с.
12. Викиерстафф, С. Управление персоналом: Учебное пособие. – Новосибирск: 2012. – 378 с.
13. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. –М.: ИНФРА–М, 2012. – 282 с.
14. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 512 с.

15. Грачев, М.В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации: Учебное пособие. – М.: Дело, 2012. – 260 с.
16. Губанов, С. Система организации и поощрения труда: Методические разработки / Губанов, С. // Экономист. – 2013. – 40 с.
17. .
18. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер - М.: БИНОМ, 2013.- 289 с.
19. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. – 3–е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА–М, 2011. – 352 с.
20. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие для студентов вузов / А. П. Егоршин. – 3–е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА–М, 2011. – 378 с
21. Елин А. Мотивация в системе управления//Служба кадров. - 2013. - №11. - С. 9-11.
22. Калина, А.В. Организация оплаты труда в условиях рынка (аспект эффективности). Учебно-методическое пособие. – К.: МАУП, 2011. – 486 с.
23. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – М.: Инфра–М, 2011. – 528 с.
24. Клочков, А. Особенности систем мотивации персонала в России / Клочков А. // Управление персоналом. – 2013. – 55 с.
25. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. – СПб.: Профессия, 2011. – 192 с.
26. Комаров, Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала / Комаров Е.И. // Управление персоналом. – 2011. – 32 с
27. Киперман, Г. Я. Критерии мотивирующей организации труда/ Г.Я. Киперман, Б.С. Сурганов. - М.: Экономика, 2014. - 255 с.

28. Кондратьев О.В. Мотивация персонала / О.В. Кондратьев - М.: ТЕИС, 2013. - 363 с.
29. Кузьменков И. Профессионал - предсказуемый, адекватный человек// Советник. -2013. - №1. - С.21-23.
30. Литвинюк А.А.: Организационное поведение. – М.: Юрайт, 2012. – 323с. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. – М.: ОМЕГА–Л, 2014. – 383 с
31. Лукашевич В.В. Основы менеджмента / В.В. Лукашевич - М.: Экономика, 2014. - 221 с.
32. Маслова В.М. Управление персоналом. – М.: Издательство: Юрайт, 2012. – 492 с.
33. Маслоу А. Мотивация и личность. Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и другие / А. Маслоу - СПб.: Питер, 2014. - 463 с.
34. Мерманн Элизабет Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 184 с.
35. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. – М.: Издательство «Феникс», «МарТ», 2012. – 272 с. .
36. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник / Ю.Г. Одегов. - М.: Экзамен, 2013. - 300 с.
37. Основы менеджмента: Учебник / Под ред. Д.Д. Вачугова. - М.: Высшая школа, 2010. - 376 с.
38. Орловский Ю.П. Подбор и подготовка кадров в условиях нового хозяйственного механизма. М.: Знание, 2012. -47с.
39. ООО «АДК»: <http://w.caddress.ru/com/ooo-adk-3797733>
40. Парамонов И.В. Учиться управлять.- М.: Экономика, 2013. - 254с.
41. Петрова Н.И., Система мотивации: сущность, виды, методы: Учебно–методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2011 г. – 42 с.
42. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности; Академия – Москва, 2012. – 338 с.

43. Ребров А.В. Влияние структуры мотивации работника на результативность труда. Новая парадигма в управлении мотивации. Lambert Academic Publishing, 2011. – 156 с.
44. Самыгин, С.И. Управление персоналом: учеб. пособие / С.И. Самыгин. - Изд. 2-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2013. - 410 с.
45. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес. Пер. с англ. Т. Гутман. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 200 с.
46. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин - М.: Дело, 2013. - 361 с.
47. Управление персоналом: учебник / под. общ. ред. А.И. Тинчурина. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: РАГС, 2013. - 608 с.
48. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин - М.:ЭКМОС, 2013. - 97 с.
49. Чижиков В.М. Теория и практика социокультурного менеджмента. - М.: МГУКИ, 2014. - 65 с.
50. Шапиро С. Мотивация и стимулирование персонала / С. Шапиро - СПб.: Питер, 2013. - 142 с.

Расчет комплексного показателя эффективности системы социального
управления в ООО «АДК»

Наименование показателя	Базисное значение(2014)	Фактическое значение (2015)	% выполнения	Функция стимулирования (X)	Скорректированный показатель (Y)	Весовой коэффициент	Частный показатель эффективности, балл
Балансовая прибыль, тыс. руб.	9938	21042	211,73	$Y = X$	211,73	0,2	42,346
Объем товарной продукции (услуг), тыс.руб.	284187	317856	111,85	$Y = X$	111,85	0,15	16,78
Затраты на 1 руб. товарной продукции (услуг), коп.	94,3	93,38	99,02	$Y = 200 - X$	100,98	0,1	10,098
Производительность труда, тыс.руб./чел.	501,21	556,66	111,06	$Y = X$	111,06	0,08	8,88
Качество продукции (услуг) %	98	92,97	94,87	$Y = X$	94,87	0,07	6,64
Потери рабочего времени на 1 работника, чел.-дней	4	3,65	91,25	$Y = 200 - X$	108,75	0,03	3,26
Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс.руб.	92,73	119,07	128,4	$Y = X$	128,4	0,02	2,57

Продолжение приложения А

Текучесть персонала, %	5	4,03	80,6	$Y = 200 - X$	119,4	0,02	2,39
Фондоемкость ОПФ, руб..	0,26	0,24	92,3	$Y = 200 - X$	107,7	0,07	7,539
Уровень трудовой дисциплины, балл	10	9	90	$Y = X$	90	0,03	2,7
Соотношение темпов роста ПТ и ЗП, %	80	38,94	48,67	$Y = X$	48,67	0,1	4,87
Внедрение результатов в НТП, руб.	2,5	2,8	112	$Y = X$	112	0,13	14,56
ИТОГО:						1	122,633

1. Ваша должность
2. Ваш возраст:
 - а) До 20
 - б) 20-30 лет
 - в) 30-40 лет
 - г) 40-50 лет
3. Ваша заработная плата
4. Ваш стаж работы в ООО «АДК»:
 - а) Менее года
 - б) 1-5 лет
5. Ваш уровень образования:
 - а) среднее
 - б) среднее специальное
 - в) незаконченное высшее
 - г) высшее
6. Что, по Вашему мнению, является основной причиной текучести кадров в ООО «АДК»?
 - а) Низкая заработная плата
 - б) Плохие условия труда
 - в) Атмосфера в коллективе
 - г) Недовольство руководством организации
7. Какой из предложенных вариантов об удовлетворенности работой в ООО «АДК» Вы выберете:
 - а) Не собираюсь менять работу ни при каких условиях
 - б) Готов (-а) поменять работу, если предложат лучший вариант
 - в) Работаю, но одновременно ищу другую работу