

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: «Совершенствование системы оплаты труда как фактор управления мотивацией персонала на предприятии (на примере ООО «Колесоффнет»)»

Студент(ка)

А.В. Статникова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
д.э.н., доцент

И.В. Краснопевцева

(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

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Статникова Анна Васильевна

1. Тема «Совершенствование системы оплаты труда как фактор управления мотивацией персонала на предприятии (на примере ООО «Колесоффнет»)».

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. Труды отечественных и зарубежных авторов, внутренняя документация и финансовая отчетность ООО «Колесоффнет».

4. Содержание бакалаврской работы:

1 Теоретические основы управления мотивацией персонала

1.1 Сущность, виды мотивации и мотивационные теории

1.2 Оплаты труда как фактор управления мотивацией персонала

1.3 Персонал как объект управления мотивацией

2 Оценка управления мотивацией персонала в ООО «Колесоффнет»

2.1 Краткая характеристика деятельности и экономические показатели

2.2 Оценка трудовых показателей

2.3 Оценка системы оплаты труда

3 Совершенствование управления мотивацией персонала ООО «Колесоффнет»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией труда

3.2 Оценка экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

Выпускная квалификационная работа состоит из 65 листов машинописного текста, содержит 14 таблиц, 12 рисунков и два приложения.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_

(подпись)

И.В. Краснопевцева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

А.В. Статникова

(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

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студента Статникова Анна Васильевна

по теме «Совершенствование системы оплаты труда как фактор управления мотивацией персонала на предприятии (на примере ООО «Колесоффнет»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	11.01.2016	11.01.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	15.02.2016	15.02.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	21.03.2016	21.03.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	18.04.2016	18.04.2016	выполнено	
Окончательное оформления работы, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	23.05.2016	23.05.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	03.06.2016	03.06.2016	выполнено	
Допуск к защите и сдача БР заведующему кафедрой	07.06.2016			
Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

И.В. Краснопецева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

А.В. Статникова

(И.О. Фамилия)

## Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы управления мотивацией персонала.....	10
1.1 Сущность, виды мотивации и мотивационные теории.....	10
1.2 Оплаты труда как фактор управления мотивацией персонала.....	18
1.3 Персонал как объект управления мотивацией.....	22
2 Оценка управления мотивацией персонала в ООО «Колесоффнет» ....	27
2.1 Краткая характеристика деятельности и экономические показатели ....	27
2.2 Оценка трудовых показателей .....	31
2.3 Оценка системы оплаты труда.....	37
3 Совершенствование управления мотивацией персонала ООО «Колесоффнет».....	48
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией труда.....	48
3.2 Оценка экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий.....	54
Заключение.....	59
Библиографический список.....	61
Приложения.....	63

## Введение

Предприятия и организации одной сферы деятельности, в большинстве случаев, имеют одинаковое оборудование, используют однотипные технологии и методы работы, находятся в одинаковой ситуации. Но, несмотря на это, они сильно отличаются друг от друга. Одни испытывают успех, а другие терпят убытки, не выдерживают рыночной конкуренции [30].

Каковы бы ни были взгляды на управление мотивацией персонала, оплата труда работающих играет немаловажную роль в привлечении, мотивации и сохранения рабочей силы. Соответственно, главную роль системы оплаты выполняет мотивация.

Одним из важных факторов, влияющим на издержки и на результативную работу сотрудников является оплата труда персонала. В связи с этим, большинство компаний стараются формировать систему оплаты таким образом, чтобы она сохраняла расходы на персонал в рамках определенных показателей, способствовала мотивированию и управлению действиями работников для достижения ими целей предприятия.

Изменение социальной структуры общества, образование новых социальных слоев существенно влияют на формирование, состояние и реализацию его трудового потенциала. Изменившийся характер межличностных отношений в процессе труда, современная система мотивации и стимулирования труда формируют трудовой потенциал организации.

В настоящее время в Российской Федерации происходят весьма значимые изменения в системе заинтересованности работников к труду. Особую значимость на предприятиях приобретают вопросы мотивации и стимулирования труда, ведь от наличия эффективной системы мотивации и стимулирования труда зависит повышение творческой продуктивности персонала.

Большинство организаций постоянно проводят эксперименты: меняют соотношение основной и дополнительной заработной платы, набор социальных

льгот, условия премирования, вводят разные формы морального поощрения. Проводя данные мероприятия, они осознают, что основной задачей мотивации труда является соответствие системы стимулов мотивам труда работника.

Но в большинстве случаев в организациях не изучается мнение сотрудников о достаточности и ценности имеющихся мотиваций труда, о степени воплощения этих мотивов.

Поэтому изучение стимулирования и мотивации персонала в рамках формирования трудового потенциала организации в настоящее время приобретает высокую актуальность, так как именно от заинтересованности работников будет зависеть успех и значимость предприятия при завоевании лидирующих позиций на рынке.

Целью данной работы является совершенствование системы оплаты труда персонала ООО «Колесоффнет» как фактор управления мотивацией персонала.

Для достижения поставленной цели в данной работе необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы управления мотивацией персонала.
2. Оценить управление мотивацией персонала в ООО «Колесоффнет».
3. Провести анализ управления мотивацией персонала.
4. Разработать мероприятия по совершенствованию управления мотивацией.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Колесоффнет».

Предмет исследования - управление мотивацией персонала компании ООО «Колесоффнет».

При подготовке работы использованы общенаучные методы исследования, методы сравнительного анализа, методы сбора и анализа статистической информации, анкетирование, анализ документов.

Информационная база исследования представлена положениями трудов ведущих ученых и специалистов в области экономики, менеджмента,

управления персоналом и социологии труда, таких как: Т.Ю. Базаров, О.С. Виханский, О.В. Кондратьев, А. Маслоу, И.Г. Нагибов, Н.И. Петрова, Э.И. Уткин, а также результатом проведенного анализа системы мотивации.

В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы научные труды, внутренняя документация и финансовая отчетность ООО «Колесоффнет».

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные в данной работе предложения, могут быть рекомендованы к использованию в конкретной организации.

# 1 Теоретические основы управления мотивацией персонала

## 1.1 Сущность, виды мотивации и мотивационные теории

Мотивом называется внутреннее побуждение к активности и деятельности субъекта, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности или вызванное действием ряда психологических факторов [1].

Система мотивов деятельности и поведения субъекта называется мотивацией. Внутренняя мотивация – это личные цели субъекта (потребности, интересы, ценности). Внешняя мотивация - это цели, заданные извне, путем принуждения, обмена результатов деятельности работника на блага, психологического воздействия для выполнения целей работодателя. Мотивация выступает движущей силой поведения человека и выступает основой взаимосвязи потребностей, мотивов и целей работника. Чтобы охарактеризовать процесс мотивации необходимо определение понятия потребности, мотива, цели.

Человек испытывает нужду в объекте, который необходим для его существования, это состояние называется потребностью. Именно потребность является первопричиной активности человека и источником его целенаправленных действий.

Мотив представляет собой побуждение человека к конкретным действиям, которые направлены на достижение определенного результата.

Цель представляет собой желаемый объект или состояние этого объекта, к овладению которым человек постоянно стремится [16].

Общая схема мотивационного процесса представлена на рисунке 1.1. Она отображает взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, цикличность и многоступенчатость этого процесса.

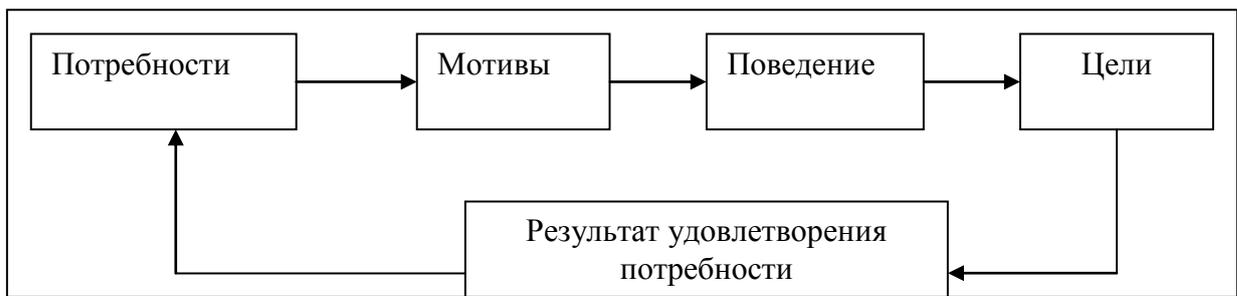


Рисунок 1.1 – Схема мотивационного процесса

Данная схема предельно ограничена и дает только общее представление о взаимосвязи потребности и мотива. В действительности мотивационный процесс является гораздо более сложным.

Мотивация как одна из функций управления, реализуется посредством системы стимулов. С точки зрения удовлетворения потребностей работника, любое действие влечет за собой последствия, отрицательные или положительные.

Основательно изучив сотрудников, руководитель может предпринять действенную политику управления персоналом, благодаря которой он легко осуществит воспитание и развитие коллектива в требуемом направлении.

На предприятии или в организации методы мотивации персонала к труду бывают разнообразными и могут зависеть от проработанности систем стимулирования и общих систем управления. Классификация методов мотивации является одной из самых широко распространенных. Она основывается на мотивационной ориентации методов управления, которые подразделяются на организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические. Методы управления могут делиться в зависимости от ориентации на те, или иные потребности человека.

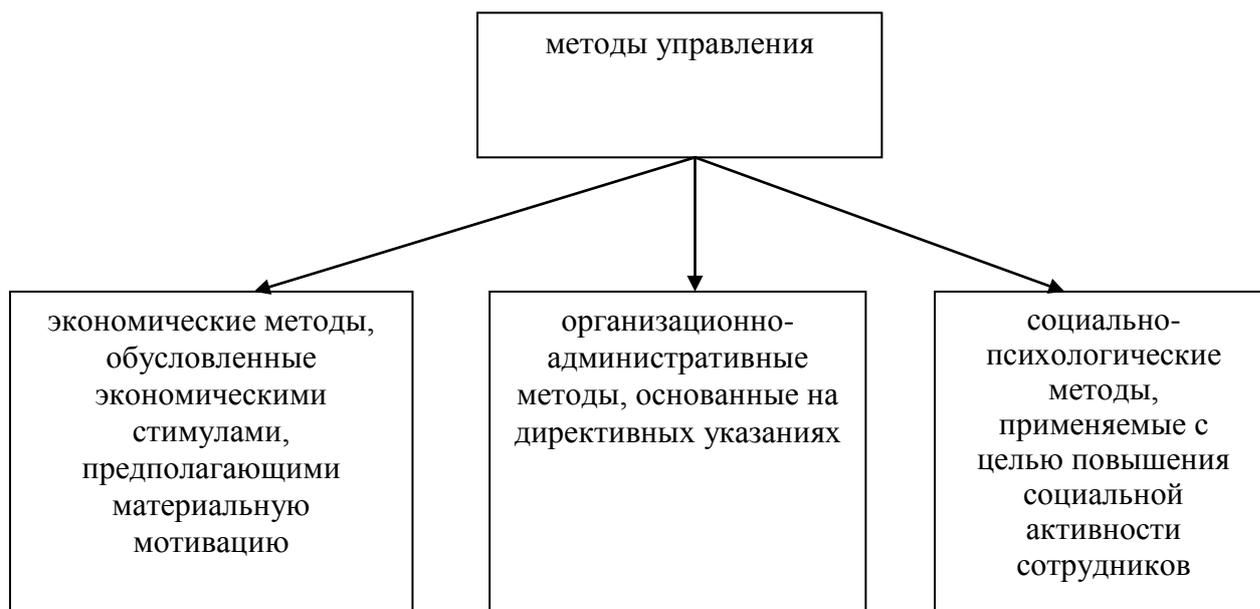


Рисунок 1.2 – Классификация методов управления

Недостаточно эффективная система управления мотивацией труда на предприятии, вызывает повышенную текучесть кадров.

При повышении коэффициента текучести кадров обстановка в компании становится тревожнее. Такая ситуация обуславливается частыми увольнениями сотрудников с высокой квалификацией и соответственно приходом новых кадров в компанию. Для компании это означает потерю стабильности и высокие затраты на обучение и поиск нового персонала.

Одной из наиболее важных причин постоянной текучести кадров является низкий уровень оплаты труда.

Чтобы рассчитать показатели текучести кадров, используем следующую формулу:

$$K_m = \frac{K_y}{Ч_{ср}} * 100, \quad (1.1)$$

где  $K_m$  – коэффициент текучести кадров;

$K_y$  – численность уволенных за текущий период сотрудников по собственному желанию и решению администрации;

Ч<sub>ср</sub> – средняя численность работников предприятия.

Все показатели берутся за определенный отчетный период, например, за год. Чтобы узнать среднюю численность сотрудников за год, необходимо взять показатели численности персонала на предприятии на начало и на конец года, и произвести следующие расчеты:

$$Ч_{ср} = \frac{(Ч_{н.г} + Ч_{к.г})}{2}, \quad (1.2)$$

где Ч<sub>ср</sub> – средняя численность работников предприятия;

Ч<sub>н.г</sub> – численность сотрудников на начало года;

Ч<sub>к.г</sub> – численность сотрудников на конец года.

Нормы текучести могут отличаться, в основном это зависит от сферы деятельности компании. По результатам современных международных исследований, для предприятий занятых в IT – отрасли норма текучести составит 8-10 процентов, в производственной сфере – 10-15 процентов, в сфере розничной торговли и страхования – 30 процентов, в гостинично - ресторанном бизнесе достигнет 80 процентов. Так же следует учитывать, что в период развития и становления компании коэффициент текучести может быть гораздо выше и это считается нормой [13].

Достовернее всего будет показатель, рассмотренный в динамике – за несколько последних периодов. При росте коэффициента говорят о дестабилизации коллектива и не вполне эффективной политике в области персонала, неудовлетворении потребностей персонала компании. Снижение коэффициента свидетельствует о улучшении ситуации в коллективе и грамотном подходе к управлению персоналом [27].

Для установления причин неудовлетворенности персонала компании политикой управления мотивацией необходимо более подробно рассмотреть содержательные и процессуальные теории мотивации.

Со временем менеджеры стали обращать внимание на то, что

материальные факторы перестают сильно мотивировать работников, работающих в конкретной организации. Это сопровождало появлению содержательных теорий мотивации. В их основании лежит утверждение о внутренних побуждениях (потребности), которые заставляют человека эффективно работать.

Одними из самых распространенных являются: теория потребностей Маслоу; теория существования, связи и роста Альдерфера; теория приобретенных потребностей МакКлелланда; двухфакторная теория Герцберга.

Основные положения по теории мотивации персонала Маслоу:

- человека побуждают к действиям неудовлетворенные потребности;
- если одна потребность удовлетворена, за ней следует другая неудовлетворенная потребность;
- в основании «пирамиды» человеческих потребностей находятся потребности, требующие первоочередного удовлетворения [6].

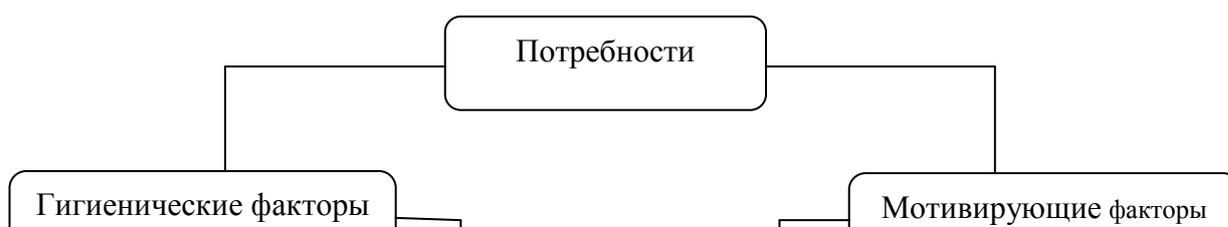
Потребности человека можно объединить в определенные группы, так считает Альдерфер, автор теории существования, связи и роста. Всего он выделил три группы:

- потребности существования;
- потребности в связи;
- потребности в росте.

Далее обратимся к теории приобретенных потребностей МакКлелланда. Эта теория возникла в результате изучения влияния на поведение человека таких потребностей, как потребность достижения; потребность соучастия; потребность властвования, имеющая наибольшее значение для успеха управленцев.

Затем рассмотрим двухфакторную теорию Герцберга.

По утверждению Ф. Герцберга, мотивация определяется двумя группами факторов (рисунок 1.3).



### Рисунок 1.3 - Двухфакторная модель Ф. Герцберга

При дефиците условий гарантии работы и безопасности труда у сотрудников отсутствует удовлетворенность процессом. Гигиенические факторы (поддерживающие) по мнению Ф. Герцберга, являются возможными причинами беспокойства и неудовлетворения, поскольку они являются необходимым фундаментом, на котором возможно поддержание разумного уровня мотивации работников.

Еще одна группа факторов – это условия труда. Эта группа факторов направлена на формирование мотивации. Много лет менеджерам не удавалось понять, почему политика опеки и представленные работникам дополнительные льготы, не усиливают их мотивацию.

Теперь остановимся на процессуальных теориях мотивации, ориентированных на непосредственно мотивационный процесс. Они признают существование у людей определенных потребностей, но полагают, что поведение работника определяется в значительной мере его ожиданиями в каждой конкретной ситуации, и теми действиями, которые человек выбирает,

для себя, чтобы достигнуть желаемого результата.

Самыми известными в настоящее время являются данные теории: теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства (справедливости), модель Портера-Лоулера.

Теория ожидания В. Врума основана на убеждении о том, что потребность человека не является единственным необходимым условием его мотивации к достижению определенных целей. Человек должен испытывать надежду на то, что тот тип поведения, который им выбран, приведет к удовлетворению возникшего у него желания. Только тогда работник сможет достигнуть того уровня результативности труда, который требуется для получения желаемого им вознаграждения. Но только при условии, что если будет достаточно уровня его полномочий и профессиональных навыков [12].

Большая часть современных процессуальных теорий подразумевает под мотивацией управление выбором. Данное определение мотивации впервые открыл В. Врум. По его утверждению, люди всегда находятся в состоянии мотивации, и персонал работает более продуктивно, если уверен в том, что ожидания будут оправданы:

- в отношении «затраты труда - результаты», что проявляется в соотношении затраченных усилий и полученных результатов;
- в отношении «результаты-вознаграждения», что проявляется в ожидании определенных вознаграждений или поощрений за достигнутый уровень результатов;
- значимость для человека полученного одобрения или вознаграждения.

Однако, очень часто руководители не берут в расчет важность для работника вознаграждения, не понимая, что согласно теории ожидания, это и есть ключевой элемент теории мотивации.

Основная проблема, возникающая по поводу ценности вознаграждения, упирается в то, что сотрудники довольно редко уделяют необходимое количество внимания, времени для тщательного анализа и оценки собственных потребностей.

При наличии денежных средств, действительно можно приобрести большое количество вещей, способных удовлетворить разнообразные потребности. Поэтому работники заблуждаются и сами начинают считать, что деньги являются самым лучшим вознаграждением.

Такого рода идеи могут привести к разочарованию и неудовлетворенности. Если работник стремится получить удовлетворение от работы только при помощи денег, чаще всего он начинает переживать от появляющегося недостатка самоуважения, страдать от возникающего чувства не востребованности своего интеллекта, навыков и способностей [26].

Вышеперечисленные концепции являются основой теории ожидания. В основе мотивации человека лежит комбинация ожидания, ценного и валентного вознаграждения, обеспечивающая наиболее полное удовлетворение потребностей.

Далее рассмотрим теорию справедливости Адамса. Она отражает субъективизм определения отношения полученного вознаграждения к затраченным усилиям. Зачастую люди соотносят это отношение с вознаграждением других людей, которые выполняют подобную работу. До той поры пока работник не начнет считать вознаграждение, которое он получает справедливым, интенсивность труда будет уменьшаться - это главный вывод данной теории.

Комплексная процессуальная теория мотивации была разработана Портером и Лоулером. Она состоит из теорий ожидания и теории справедливости.

Здесь присутствуют пять следующих переменных:

- затраченные усилия,
- восприятие,
- полученные результаты,
- вознаграждение,
- степень удовлетворения [11].

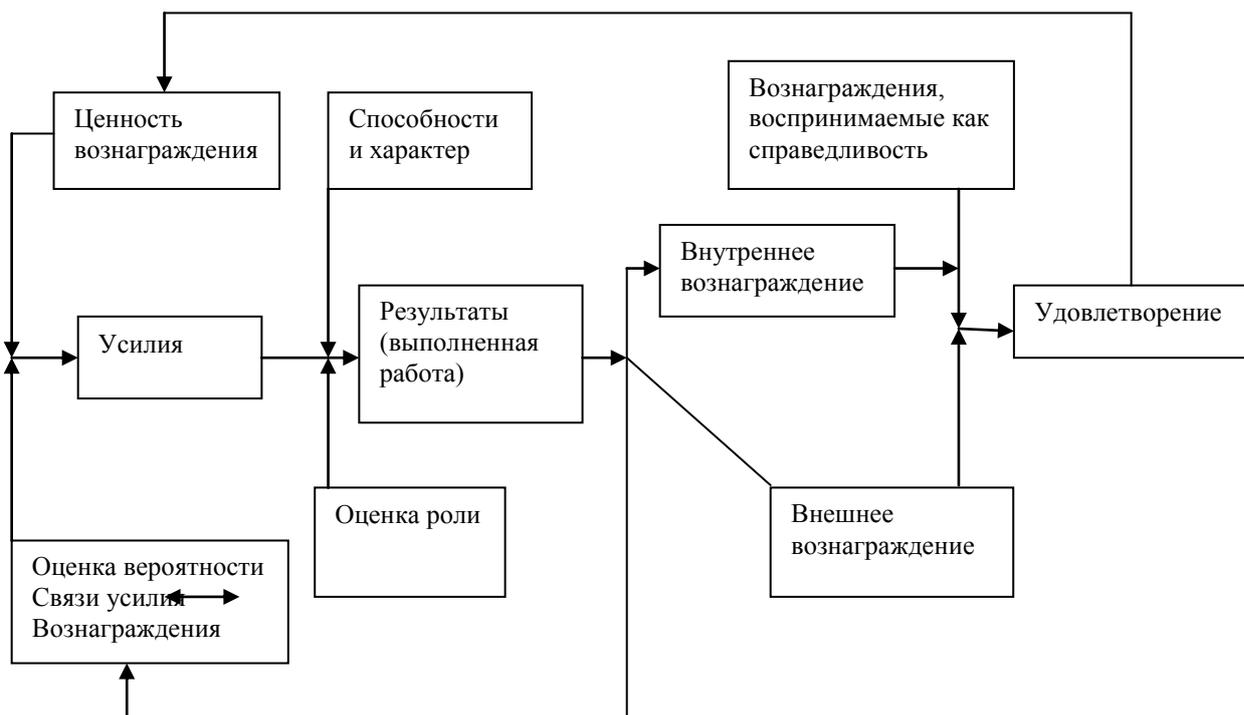


Рисунок 1.4 - Модель Портера- Лоулера

В данной теории определяется прямая связь между вознаграждением и результатом. Делая выводы из предложенной Портером и Лоулером модели можно сделать утверждение, что к удовлетворению потребностей приводит результативный труд.

## 1.2 Оплата труда как фактор управления мотивацией персонала

Самым вероятным способом, которым компания может вознаградить сотрудников – это деньги. Со времен зарождения теории человеческих отношений появились различные оценки количества денег, которые необходимы для эффективного управления мотивацией. Сторонники данной теории утверждают, что наиболее важное значение имеет социальная потребность людей, сторонники теории научного управления уверяют, что вознаграждение материально-экономического характера обязательно ведет к усилению управления мотивацией.

Если система вознаграждения неэффективна, то у персонала может

появиться чувство неудовлетворенности, что может повлечь за собой снижение уровня производительности труда, падение качества и нарушение дисциплины. При недовольстве условиями оплаты труда сотрудники могут прекратить работу, организовать забастовку или покинуть организацию [3].

Если же система оплаты труда эффективна, она повышает процент эффективного использования человеческих ресурсов, тем самым стимулирует производительность работников и направляет их деятельность в нужное для организации русло.

Особенно эффективна стимулирующая роль денег, при вознаграждении персонала в зависимости от выполненных норм работы и достижения конкретных результатов, а не за время, отсиженное на рабочем месте.

Основная значимость системы компенсации заключается в стимулировании производственного поведения сотрудников компании, направлении для достижения стратегических задач или по другому, для соединения материальных интересов работника со стратегическими задачами компании.

Механизм мотивации заработной платы имеет определяющее значение и, в частности в реализации стратегии на перспективу. Однако это значение обусловлено не только высокой долей заработной платы в общем доходе работника (как правило, более 70%). Вероятнее всего психологически работник ассоциирует с признанием его авторитета в компании, косвенно выражает его социальный статус. Оценивая заработную плату, работник сравнивает свои успехи в работе с успехами других. Заработная плата может быть не совсем высокой, но окажется она выше, чем у коллег по работе, то и мотивационная действенность будет выше [9].

Об адекватном процессе интеграции работника с компанией, можно говорить, исходя из процесса признания заслуг работника в течение его трудовой жизни, выражающегося динамикой роста заработка. В случае отсутствия признания, не будет лояльного мотивированного отношения к компании со стороны сотрудника, нет ориентации на высокую

производительность, отдачу. Итак, для правильной социально обусловленной мотивации организация заработной платы есть решающее условие достижения цели управления мотивацией.

Заработная плата и производительность труда тесно связаны между собой. Производительность труда является важнейшим показателем эффективности труда и представляет собой способность конкретного труда создавать в единицу времени определенное количество продукции.

Заработная плата является основным доходом работника, формой вознаграждения за труд и формой управления материальной мотивации. Организации будет тяжело удержать рабочую силу, при отсутствии выплат вознаграждения по конкурентоспособным ставкам и мотивации людей к работе. Для обеспечения стабильного роста производительности, необходимо связать уровень заработной платы и перспективы продвижения по службе, с показателями производительности труда и выпуска продукции [15].

Однако заработная плата может действовать и как фактор, подавляющий рост производительности труда, поскольку недостаточно производительный труд в некоторых организациях может вознаграждаться оплатой сверхурочных. Большая трудоемкость выполняемых работ не всегда является автоматическим индикатором выполнения большего объема работ, хотя схемы оплаты труда часто строятся исходя из этих предположений.

Теоретически должна существовать однозначная связь между тем, как и сколько вы работаете и сколько за это получаете денег. Оплата труда должна быть однозначно связана с его производительностью, поскольку общество ориентировано только на конечные результаты деятельности.

В основе этого лежит предположение о том, что полная компенсация за затраченные работником усилия, включая заработную плату, должна полностью отражать его трудовой вклад и конкретно показывать, насколько эффективно он работал [25].

Нельзя забывать о том, что мотивация сотрудников связана с общей системой вознаграждения компании, которая может обеспечить почти

неограниченное их разнообразие, присоединив к системе интенсификации труда. Так же, в организации может происходить бесчисленное множество таких событий, которые будут отвлекать персонал.

Одним из наиболее мощных инструментов имеющихся в распоряжении организации - это оплата и стимулирование труда. Каждый, кто работал с людьми, знает, что имеется практически неограниченное количество факторов и способов воздействия на мотивацию конкретного человека. Но может произойти и такое, что фактор, который сегодня мотивировал сотрудника к эффективному труду, завтра может не оказать никакого влияния на того же самого человека.

Процесс действия мотивации никто точно не знает, силу мотивирующего фактора, время, когда он может сработать, не говоря уже о том, почему он срабатывает. Известно лишь то, что работник трудится ради денежного вознаграждения и комплекса компенсационных и поощрительных мер. Работник получает возможность распоряжаться получаемыми деньгами по своему усмотрению. Оплата труда и прочие материальные вознаграждения обеспечивают условия выживания и развития работника, а также проведения им досуга, уверенность в будущем и высокое качество жизни в расчете на перспективу [10].

Однако такие формы компенсации не могут удовлетворить всех потребностей человека. Поэтому организация должна обеспечивать своим работникам и другие различные вознаграждения, которые могут существенно усиливать и дополнять вознаграждение, проявляемое в форме оплаты труда и удовлетворять те потребности, которые оказались не по силам одной только заработной плате.

На сегодняшний день уровень оплаты труда на предприятии не позволяет сделать полноценный вывод об использовании ее для реализации политики управления мотивацией персонала. Для соответствия заработной платы целям управленческой стратегии, требуется изменение ее мотивационного механизма. Цели управленческой стратегии могут быть разнообразными: развитие чувства

общности у работников, воспитание в духе партнерства, рациональное сочетание общественных и личных интересов.

Экономически и психологически оплата труда должна направлять сотрудника на точное понимание взаимосвязи между требованиями выдвигаемыми компанией и его вкладом в конечный результат, и соответственно - размером заработной платы. В большинстве случаев, в организации оплаты труда преобладающей является экономическая ориентация. Доминирующее значение имеют категории экономические: доход, фонд оплаты труда, внутренние цены (расчетные, планово-учетные) и другие, которые не анализируются с точки зрения формирования мотивации, побуждения к активной деятельности каждого работника [5].

Можем сделать следующий вывод, для того чтобы оплата труда выполняла функцию управления мотивацией, необходимо существование прямой связи между ее уровнем и квалификацией работника, сложностью выполняемой работы, степенью ответственности.

### 1.3 Персонал как объект управления мотивацией

Процесс целенаправленной деятельности человека, благодаря которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды – общества, живой и неживой природы, техники - представляет собой управление. Управление есть процесс воздействия на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния для достижения поставленной цели. С развитием специализации производства и увеличением его масштабов, появляется необходимость в управлении. С помощью управления можно упорядочить и согласовать деятельность многих десятков и сотен людей [18].

Управленческий труд направлен на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе всех видов работ и оказания услуг.

Управление имеет связь с организацией совместной деятельности людей, налаживанием согласованных действий в рамках предприятия, регулированием отношения между личностью и предприятием.

Управление состоит из двух основных частей:

- субъект управления,
- объект управления.

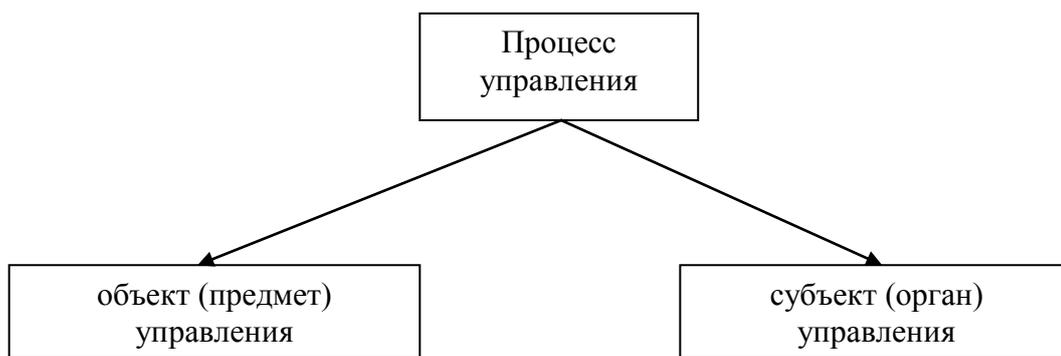


Рисунок 1.5 – Составные части процесса управления

На объект управления направляется управляющее воздействие, а субъект управления является органом, который вырабатывает управляющее воздействие и контролирует его исполнение.

Если в процессе управления субъект управления и объект управления образуют устойчивую систему, то она называется системой управления. Всё, что находится за пределами данной системы, рассматривается как внешняя среда. Субъект управления иногда называют управляющей подсистемой, а объект управления называют управляемой подсистемой. Таким образом, мы можем сказать, что управление является процессом воздействия субъекта управления на объект управления. Целью этого воздействия является обеспечение эффективного функционирования и развития предприятия.

Управленческая деятельность представляет собой специфическую разновидность трудового процесса и характеризуется всеми присущими ему элементами – предметом труда, средствами труда и самим трудом, а также его результатом. В управленческой деятельности предметом и продуктом труда чаще всего является информация, а средством управленческого труда является

компьютерная и организационная техника.

Если рассматривать объект управления, то можно сделать вывод что существует управление производством, управление инновациями, управление маркетингом, финансовое управление и управление персоналом.

Персонал можно рассматривать как совокупность человеческих ресурсов, которыми обладает организация. А управление персоналом можно рассматривать как концепцию кадрового менеджмента, которая ориентируется на рассмотрение кадровых функций в их совокупности.

Предполагается, что управление персоналом должно ориентироваться на такие человеческие особенности как:

- дух сотрудничества,
- взаимозависимость,
- отношение к организации как к семье,
- необходимость установления партнерских отношений.

Управление персоналом устанавливает характер взаимоотношений между людьми в организации и способы реализации этих отношений между руководителем и объектом управления, в качестве которого может выступать как отдельный работник, так и весь трудовой коллектив.

Под типом управления подразумевается характеристика того, каким способом реализуются управленческие решения.

Под управленческой командой понимается группа управленцев, объединенная общей сферой деятельности и разделяющая общие цели, которые необходимо достигнуть [17]. Рассмотрим функции управления персоналом (рисунок 1.6)

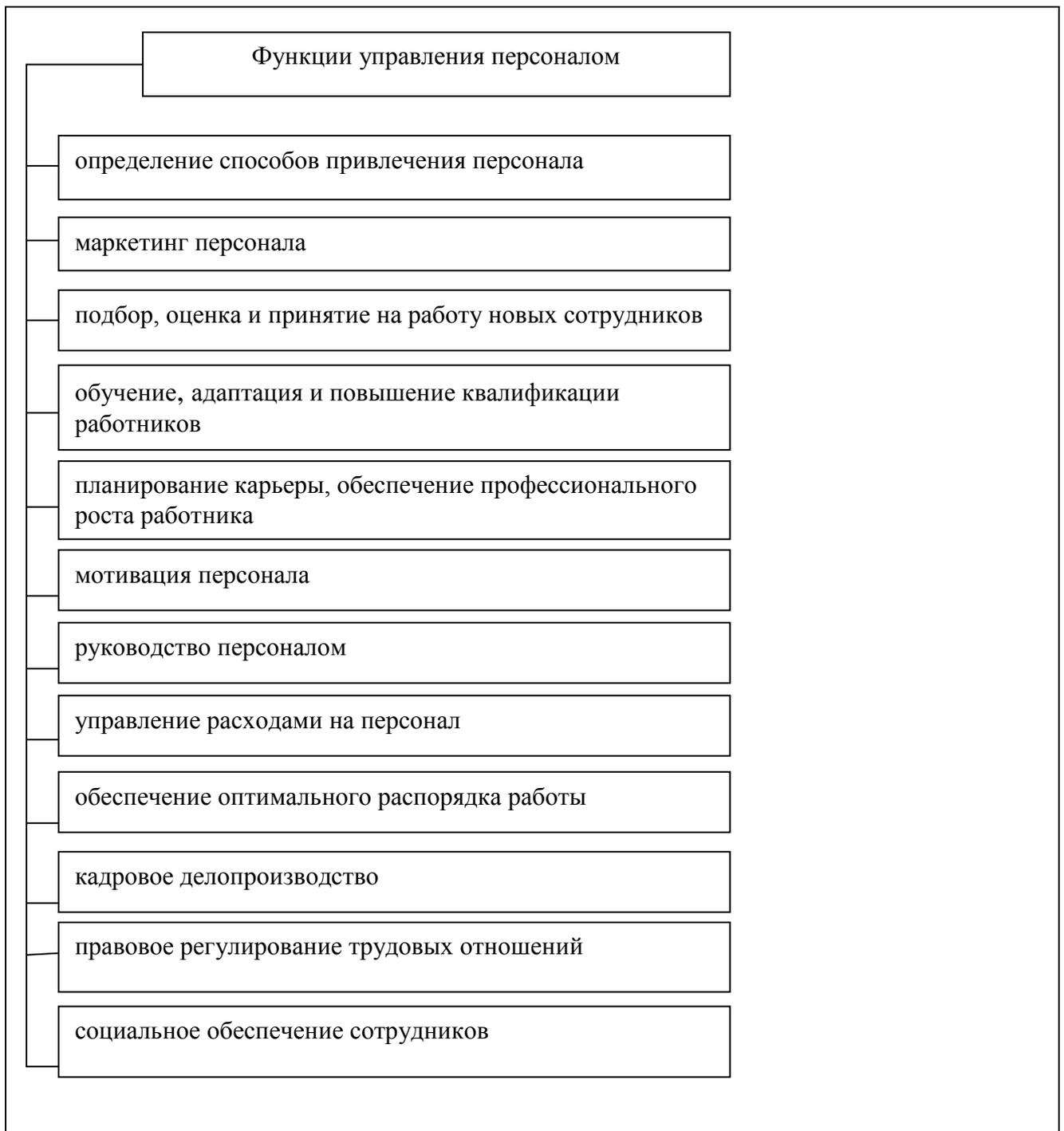


Рисунок 1.6 – Функции управления персоналом

Таким образом, решая первую задачу, в первой главе работы были рассмотрены виды и сущность мотивационных теорий, изучено взаимодействие субъекта и объекта управления персоналом, с точки зрения мотивации. Кроме того, рассмотрен вопрос об оплате труда, как одном из факторов управления мотивацией работников организации. Поскольку, в современных условиях,

величина заработной платы имеет важное значение для любой категории работников, управление процессом структурирования и начисления заработной платы должно привлекать особое внимание руководства организации.

## 2 Оценка управления мотивацией персонала в ООО «Колесоффнет»

### 2.1 Краткая характеристика деятельности и экономические показатели ООО «Колесоффнет»

Общество с ограниченной ответственностью «Колесоффнет» (далее Общество) зарегистрировано 13 сентября 2007 года по адресу 445039, Самарская область, город Тольятти, улица 40 лет Победы, дом 94. Компании был присвоен ОГРН 1076320025836 и выдан ИНН 6321196878. Компанию возглавляет Шенбергер Алексей Иванович [23].

ООО «Колесоффнет» – юридическое лицо, осуществляет деятельность в соответствии с настоящим Уставом, Гражданским Кодексом Российской Федерации.

Уставный капитал Общества составляет 10 000 рублей.

Основным видом деятельности, имеющим приоритетное значение для Общества, является продажа шин и дисков, которые обеспечивают 99% выручки Общества. Компания «Колесоффнет» осуществляет прямые поставки автомобильных дисков и шин от известных мировых производителей. Численность персонала Общества по состоянию на 31.12.2015 г. составила 9 человек.

Сегодня Колесоффнет располагает широким ассортиментом продукции, начиная от копий оригинальных колес Replay и заканчивая легкосплавными (литыми и коваными) дисками премиум брендов, такими как Antera и OZ racing.

Колесоффнет – это пример постоянного развития, индивидуальный подход к каждому клиенту, высокое качество продукции. Это уникальные современные технологии и своевременно обновляющаяся продукция.

Реализация целей и задач началась осенью 2007 года.

Наиважнейшей целью Общества является извлечение прибыли. Поиск новых клиентов, реализация продукции и работа с постоянными, проверенными партнерами – это основная задача компании.

На данный момент основной проблемой являются конкуренты, которые постоянно появляются и развиваются, осуществляют деятельность в этой сфере, несмотря на это, компания является одной из наиболее перспективных в городе Тольятти.

В соответствии с Федеральным законом «О развитии малого и среднего предпринимательства» от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ и Постановлением Правительства Российской Федерации от 22 июля 2008 года № 556 «О предельных значениях выручки (товаров, работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства», ООО «Колесоффнет» является малым предприятием. Средняя численность работников за предшествующий календарный год не превышает 100 человек, выручка от реализации услуг не превышает 400 млн. рублей.

Платежеспособность, или возможность наличными денежными ресурсами своевременно погасить свои платежные обязательства – один из показателей, характеризующих финансовое положение предприятия. Оценка платежеспособности будет осуществляться на основе характеристики ликвидности оборотных активов, которая определяется временем, необходимым для превращения их в денежные средства [14].

Анализ показателей ликвидности предприятия приведен в таблице 2.1 .

На протяжении всего рассматриваемого периода значение коэффициента абсолютной ликвидности оставалось выше нормы ( $\geq 0.2$ ). Это говорит о способности организации немедленно погасить текущие (краткосрочные) обязательства за счет денежных средств, средств на расчетных счетах и краткосрочных финансовых вложений.

Таблица 2.1 - Показатели ликвидности ООО «Колесоффнет» за период 2013-2015 гг.

Показатели	Года		
	2013	2014	2015
Денежные средства, тыс. руб.	50	142	221

Краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	888	1064	764
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	1250	1900	2444
Оборотные активы, тыс. руб.	2188	3189	3513
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	1841	325	2505
Капитал и резервы, тыс. руб.	460	1194	2279
Внеоборотные активы, тыс. руб.	113	330	1271
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,51	0,52	0,40
Коэффициент срочной ликвидности	1,19	1,34	1,37
Коэффициент текущей ликвидности	1,19	1,37	1,40
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,16	0,27	0,29

Значение коэффициента срочной (быстрой) ликвидности за весь рассматриваемый период выше нормы ( $\geq 0.7$ ). Это говорит о том, что все краткосрочные обязательства могут быть погашены за счет высоколиквидных и среднеликвидных активов организации. При проведении анализа было выявлено, что большую долю ликвидных средств составляет дебиторская задолженность, часть которой трудно своевременно взыскать. Поэтому значение коэффициента срочной ликвидности значительно выше нормы. Тенденция увеличения данного коэффициента положительная.

Как видно из таблицы 2.1, значение коэффициента текущей ликвидности не удовлетворяет нормативному показателю ( $=2$ ). Организация не в состоянии полностью покрыть свои краткосрочные обязательства за счет оборотных активов.

Значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами за весь рассматриваемый период выше нормы ( $\geq 0.1$ ). Наблюдается положительная тенденция в увеличении данного коэффициента по сравнению с 2013 годом на 81%. Это указывает на наличие у предприятия достаточного объема собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой устойчивости [25].

Финансовое состояние предприятия в значительной мере зависит от рентабельности (прибыльности). Рентабельность является относительным показателем экономической эффективности предприятия. В таблице 2.2 приведены показатели рентабельности организации.

Для расчета показателей использованы данные бухгалтерской отчетности «Отчет о прибылях и убытках» (форма №2).

Рентабельность продаж показывает, сколько получено прибыли на рубль выручки. Из таблицы 2.2 видно, что наблюдается положительная тенденция в изменении этого показателя. С 2013 года по 2015 год рентабельность продаж увеличилась на 6,1%. Это связано с введением новых комплексных пакетов услуг и увеличением числа заказчиков.

Таблица 2.2 - Экономические показатели работы ООО «Колесоффнет» за период 2013-2015 гг.

Показатели	Года		
	2013	2014	2015
Прибыль от реализации, тыс. руб.	467	1138	1532
Объем продаж, тыс. руб.	11455	15689	15064
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	10988	14551	13532
Чистая прибыль, тыс.руб.	450	734	1085
Среднегодовая валюта баланса, тыс. руб.	1801	2910	4152
Средняя величина собственного капитала, тыс. руб.	380	827	1737
Средняя величина оборотного капитала, тыс. руб.	1938	2689	3351
Рентабельность продаж, %	4,08	7,25	10,17
Рентабельность основной деятельности, %	4,25	7,82	11,32
Рентабельность совокупного капитала, %	24,99	25,22	26,13
Рентабельность собственного капитала, %	118,42	88,75	62,46
Рентабельность оборотного капитала, %	23,22	27,30	32,38

Рентабельность основной деятельности на протяжении всего рассматриваемого периода увеличивалась. Это говорит о том, что прибыль с каждого рубля, потраченного на оказание услуг, каждый год возрастает.

Рентабельность совокупного капитала, показывающая уровень чистой прибыли, генерируемой всеми активами организации, в течение трех лет остается приблизительно на одном уровне. Значение рентабельности собственного капитала в 2013 году выше, чем в 2015 году. Следовательно, эффективность использования собственного капитала понижается. Динамика

изменения рентабельности оборотного капитала положительная. Эффективность использования оборотного капитала растет.

Важнейшим направлением совершенствования работы с персоналом в компании «Колесоффнет» может быть улучшение адаптации, обучение и совершенствование системы мотивации персонала для повышения производительности труда и мотивации к работе.

Для того чтобы привлечь высококвалифицированных работников, удержать их, а также заставить потенциальных работников обратить внимание на организацию, необходимо выполнять ряд основных условий. Первоначально обеспечить каждому сотруднику социальный пакет, следует обратить внимание на карьерный рост и творческое развитие.

Большинство специалистов стремятся подыскать достойно оплачиваемую работу, которая позволяла бы им передвигаться по карьерной лестнице и была им интересна. А также постараться обеспечить комфортные условия для работы.

## 2.2 Оценка трудовых показателей

Трудовые отношения в ООО «Колесоффнет» опираются на Трудовой кодекс РФ. Каждый работник ознакомлен с должностными обязанностями, его согласие следовать данным предписаниям подтверждается подписанием должностной инструкции. В должностной инструкции содержится подробное описание рабочего места, функций и необходимых навыков для работника. Работники, которые имеют доступ к материальным ценностям, подписывают документ о несении материальной ответственности. Для закрепления работника на определенном рабочем месте выпускается приказ или распоряжение.

В компании работают 9 сотрудников, из них: 2 директора, 1 бухгалтер, 1 водитель-экспедитор, 1 уборщица, 3 менеджера по продажам и 1 офис-менеджер. Характеристику персонала начнем с анализа структуры и численности работников ООО «Колесоффнет».

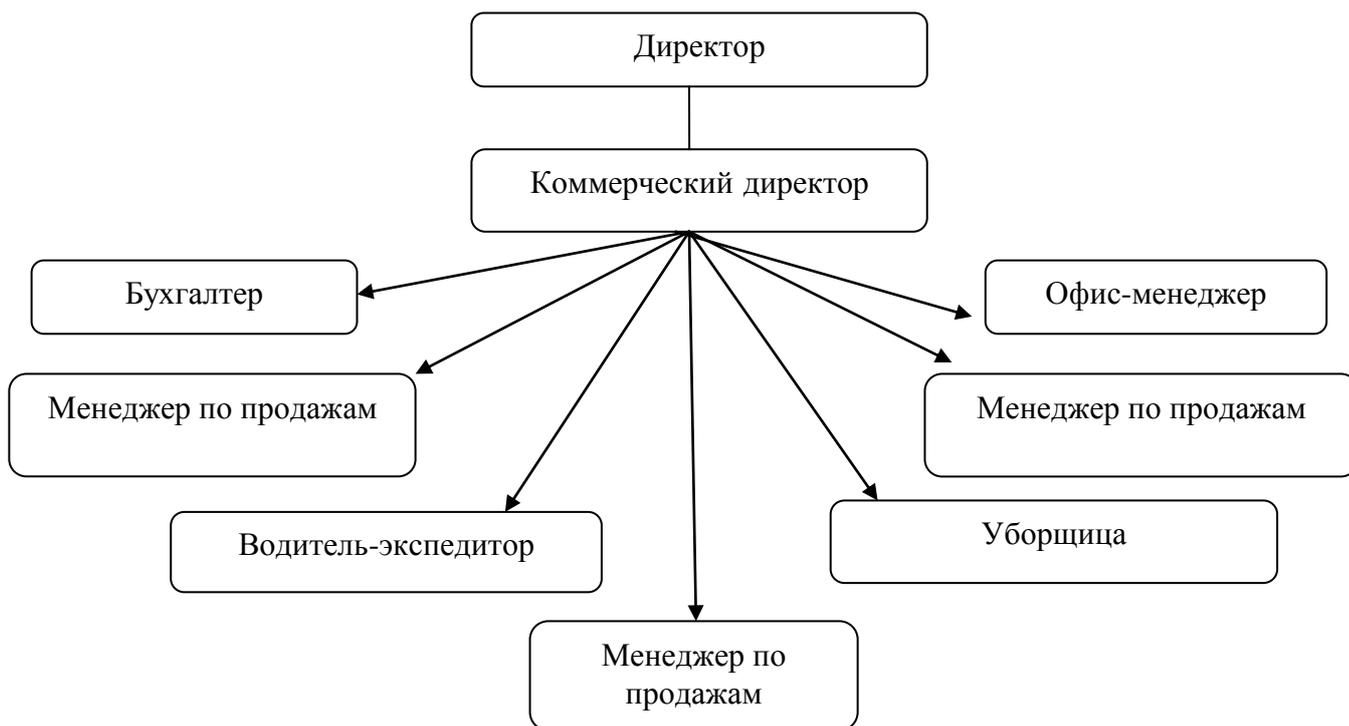


Рисунок 2.1 - Организационная структура в 2013-2015 гг.

Данный тип организационной структуры относится к функциональному типу. В основе этой структуры лежит иерархическая система управления, в которой вышестоящий руководитель осуществляет единоличное руководство подчиненными ему нижестоящими руководителями, а нижестоящие руководители подчиняются только одному лицу – своему непосредственному вышестоящему руководителю, но в то же время выделены отделы по функциональной направленности.

Рассмотрим динамику численности исследуемой организации по данным, представленным в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Структура численности персонала ООО «Колесоффнет»

Наименование категории персонала	2013 год	2014 год	2015 Год	Темп роста к базисному периоду, %
1. Численность персонала, всего, человек	6	8	9	150
в том числе:				
1.1. Служащие, человек	4	6	7	175
из них:				
1.1.1. Руководители, человек	1	2	2	200

1.1.2. Специалисты, человек	3	4	5	100
1.2. Рабочие, человек	2	2	2	100
из них:				
1.2.1. Основные, человек	1	1	1	100
1.2.2. Вспомогательные, человек	1	1	1	100

Из таблицы видно, что численность персонала имеет тенденцию к росту. По данным 2015 года руководители составляют 22,22% от общей численности персонала, специалисты – 55,55%, рабочие – 22,23%. Все работники организации являются постоянными, с каждым из них заключен бессрочный трудовой договор.

Проведем анализ возрастной структуры персонала отдела продаж. Возрастной состав отображен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Возрастной состав коммерческого отдела ООО «Колесоффнет» в 2015 году

Наименование категории Персонала	Возраст					
	Всего, человек	18–22 Лет	23–27 лет	28–32 лет	33–37 Лет	Старше 38
1. Численность персонала, всего, человек	9	-	4	3	2	-
в том числе:						
1.1. Служащие, человек						
из них:						
1.1.1. Руководители, человек	2	-	-	1	1	-
1.1.2. Специалисты, человек	5	-	4	1	-	-
1.2. Рабочие, человек						
из них:						
1.2.1. Основные, человек	1	-	-	1	-	-
1.2.2. Вспомогательные, человек	1	-	-	-	1	-

Из представленных данных видно, что руководители отдела продаж в возрасте от 28 до 37 лет. Состав специалистов отдела представлен лицами от 23 до 32 лет. Возрастная категория свыше 38 лет среди специалистов не представлена. Проанализировав списки содержащие информацию по датам рождения служащих, был подсчитан средний возраст персонала отдела продаж, который составил 27 лет. Таким образом, можно сделать вывод, что коллектив

отдела достаточно молодой. Это связано со спецификой деятельности торговой организации.

Изменения качественного состава персонала происходят в результате движения рабочей силы. Проанализируем движение персонала компании, исследовав динамику показателей коэффициента оборота по приему, коэффициента оборота по выбытию, коэффициента текучести кадров. Данные о движении персонала отображены в таблице 2.5.

За весь рассматриваемый период увольнение персонала по сокращению штата не производилось. Это объясняется тем, что сокращение штата не было оформлено в соответствии с ТК РФ, а сотрудники написали заявление по собственному желанию. Из таблицы видно, что среднесписочная численность персонала на протяжении всего рассматриваемого периода увеличивалась.

Таблица 2.5 - Данные о движении персонала ООО «Колесоффнет» за период 2013–2015 гг.

Наименование показателя	Единицы измерения	Года		
		2013	2014	2015
Численность персонала на начало года	человек	8	8	9
Приняты на работу	человек	2	1	-
Выбыли	человек	2	-	-
В том числе:				
- по собственному желанию	человек	2	-	-
- уволены за нарушение трудовой дисциплины	человек	-	-	-
Списочная численность сотрудников, проработавших в организации более года	человек	5	5	8
Численность персонала на конец года	человек	8	9	9
Среднесписочная численность за год	человек	8	8	9,75

## Продолжение таблицы 2.5

Коэффициент оборота по приему работников	%	25	11	-
Коэффициент оборота по выбытию работников	%	25	-	-
Коэффициент текучести кадров	%	25	-	-
Коэффициент постоянства кадрового состава	%	75	100	92

В настоящее время компания «Колесоффнет» очень внимательно относится к такой области знаний, как управление персоналом. Качественный кадровый менеджмент позволяет обеспечить организацию квалифицированной рабочей силой и оптимально ее использовать. При этом одним из важных показателей целостности и стабильности любого предприятия является текучесть кадров.

Рассчитаем коэффициент текучести кадров за 2013 год в компании ООО «Колесоффнет», занимающейся розничной торговлей. Исходные данные: в 2013 году из организации было уволено 2 человека. При подаче сведений о среднесписочной численности за прошедший отчетный период, бухгалтер указал следующие данные: среднесписочная численность в ООО «Колесоффнет» на 1 января 2014 года составила 8 человек.

Коэффициент текучести кадров за 2013 год в целом по компании «Колесоффнет» составил 25%. Если учесть, что предприятие работает в сфере розничной торговли, то данное значение показателя считается лежащим в пределах нормы. Но сотрудники проявляют недовольство размерами заработной платы и отсутствием карьерного роста, работники не могут полностью реализовать свой творческий потенциал, поэтому существует вероятность изменения данного показателя.

Необходимо помнить, что текучесть кадров – это не только неблагоприятные последствия для компании. Обновленные кадры – это новые идеи и способы работы. Увольнению подлежат в основном неэффективные сотрудники, но иногда увольняют ценные кадры. Таким образом, происходит оптимизация персонала предприятия. Если же отсутствует текучесть, это свидетельствует о застое и нездоровой атмосфере в компании.

В соответствии с ТК РФ продолжительность рабочего времени в ООО «Колесоффнет» составляет не более 40 часов в неделю [28]. Коллектив компании по численному составу, уровню квалификации не является постоянной величиной, он всё время изменяется: увольняются одни работники, принимаются другие.

В основном прибыль компании зависит от работы менеджера по продажам. Он осуществляет связь с покупателем, занимается поиском потенциальных клиентов. Чем больше мотивирован сотрудник в получении достойного вознаграждения, тем интенсивнее его труд.

Рассмотрим обязанности менеджера по продажам:

- Вести работу с покупателями и поставщиками;
- Анализировать рынок поставщиков;
- Проводить встречи с потенциальными клиентами;
- Работать с документацией;
- Представлять организацию на различных мероприятиях;
- Предоставлять ежемесячный или ежеквартальный отчет и контроль своих показателей продаж, % выполнения плана;
- Умение поддерживать и вести деловые переговоры с клиентами [20].

Рассмотрим распорядок дня менеджера по продажам (рисунок 2.2)

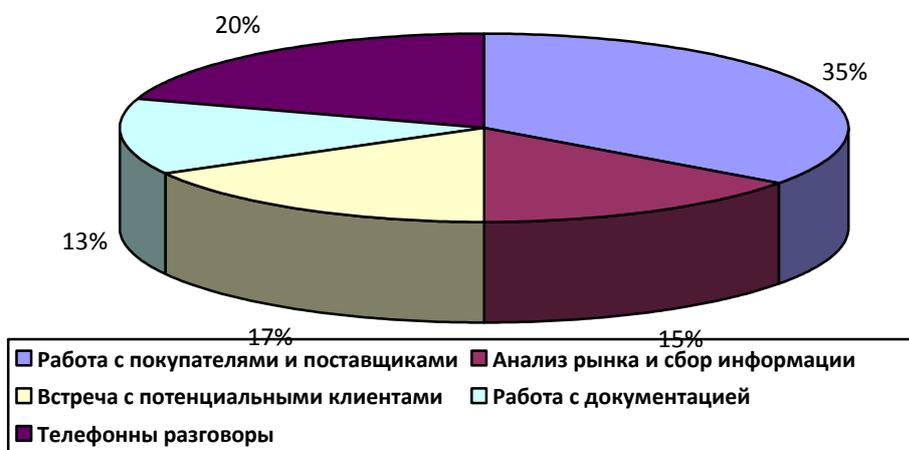


Рисунок 2.2 - Распорядок дня менеджера по продажам

Большая нагрузка на сотрудников ведет к недовольству условиями труда и возможному снижению уровня производительности и повышению текучести кадров.

### 2.3 Оценка системы оплаты персонала

Основным механизмом материальной мотивации в компании «Колесоффнет» является выплата премий, что предполагает одновременную выдачу работнику определенной денежной суммы. Работник получает премию при достижении им более высоких успехов в труде по сравнению с другими сотрудниками.

Заработная плата в ООО «Колесоффнет» состоит из следующих компонентов: тариф (оклады); премия; доплаты, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации; премия по результатам работы отделений. Основные положения формирования каждой части заработной платы представлены в таблице 2.6 [29].

Таблица 2.6 - Основные положения формирования частей заработной платы

Части заработной платы	Положения формирования
Тариф /оклады (постоянная часть заработной платы)	определяется для руководителей и специалистов на основании требований единых тарифно-квалификационных справочников работ и профессий.
Выплаты, предусмотренные законодательством	различные надбавки и доплаты, предусмотренные законодательством о труде (за работу в ночное время, выходные и праздничные дни и т.д.).
Премия по результатам работы	начисляется всем работникам отделения при перевыполнении плана.

Выплата заработной платы производится своевременно в сроки, установленные коллективным договором. Заработная плата выплачивается за счет средств, предусмотренных на оплату труда.

Дирекция ООО «Колесоффнет» решает все вопросы применения и

изменения формы системы и размера оплаты труда, выплаты вознаграждений, премий и материальной помощи, распределение прибыли и решение других вопросов.

На предприятии между работодателем и трудовым коллективом ООО «Колесоффнет» заключен договор, который затрагивает интересы, как работодателя, так и работников в вопросах, касающихся их трудовой деятельности.

В разделе «Оплата и нормирование труда, гарантии и компенсации», например, говорится о том, что заработная плата выплачивается два раза в месяц банковской картой.

В компании «Колесоффнет» также развита система моральных поощрений – объявление благодарности за успешное выполнение сотрудником поставленных перед ним задач.

Для поднятия авторитета работника и заслуженного уважения коллег, необходима уверенность в том, что добросовестный труд всегда получит признание и положительную оценку в коллективе. При использовании морального поощрения создается такая атмосфера морального климата, при котором в коллективе хорошо знают, кто и как работает и каждому воздается по заслугам.

Моральная мотивация персонала компании считается наиболее экономичным способом стимулирования труда для организации. Затраты на осуществление данного мероприятия практически отсутствуют.

Среди руководителей и сотрудников компании, распространено мнение, о пропорциональности эффективности или качества работы и величины оплаты труда, при соблюдении равных условий. Мотивация же, сводится к соответствующим денежным выплатам.

Руководители рассматривают увеличение оклада сотрудников своих компаний, как одно из средств повышения ответственности при выполнении своих обязанностей сотрудником. Но нет гарантии того, что высокий оклад является защитой от коррупции и халатного отношения к работе на всех

уровнях [19].

В результате проведенных многочисленных исследований в области психологии управления и менеджмента показали несостоятельность чисто экономического подхода к мотивации. Выяснилось, что мотивация является результатом влияния сложной совокупности факторов.

К наиболее важным факторам мотивации относят заработную плату, условия труда, стабильность, профессиональный рост, социальную значимость работы, интерес к работе.

В процессе дальнейшего исследования был использован социальный метод исследования: социальный (анкетирование), метод экспертных оценок, социально - гигиенический (данные из отчетных документов). 9 респондентов приняли участие в анкетировании, из них два человека – руководители.

В приложении А представлена анкета, предложенная для заполнения.

В результате анализа мнения руководителей о методах мотивации сотрудников выяснилось, что положительные или благоприятные отношения в коллективе создают благоприятный психологический климат и являются важным мотивирующим фактором.

Руководитель должен задавать тон для создания психологического микроклимата, но участие всех членов коллектива также необходимо. Для того, чтобы работник чувствовал себя в отделении комфортно и уверенно, руководитель должен уважительно относиться к каждому сотруднику, учитывая его индивидуальные особенности [23].

Очень часто именно благоприятный психологический климат является основным фактором, позволяющим удержать сотрудника на работе, невзирая на низкую заработную плату.

Проведя оценку морально-психологического климата в коллективе «Колесоффнет», руководители пришли к выводу, что между коллегами существуют не плохие, дружественные отношения. В связи с ограниченными возможностями материального стимулирования, руководители компании чаще всего используют нематериальную мотивацию (рисунок 2.3).

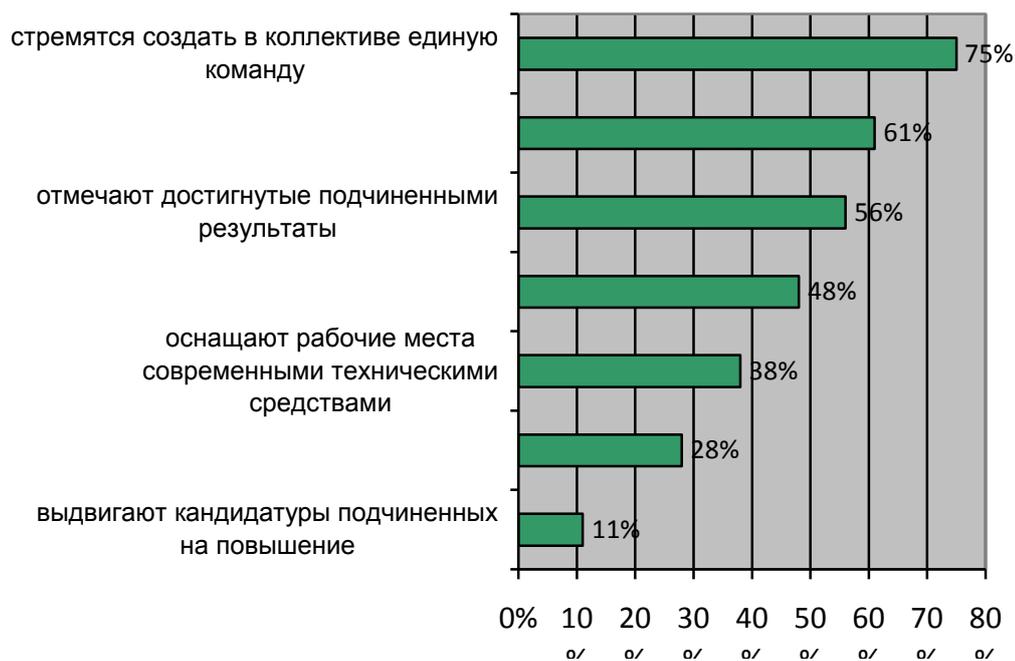


Рисунок 2.3 – Методы нематериальной мотивации, используемые руководителями ООО «Колесоффнет»

Руководителю необходимо понять желания персонала, не устраивающие факторы, соотнести найденные стимулы с возможностями и возможностями предприятия и приступить к использованию в нужный момент.

Респонденты-руководители считают, что степень важности нематериальных стимулов для процесса мотивации сотрудников ранжируется следующим образом (рисунок 2.4).

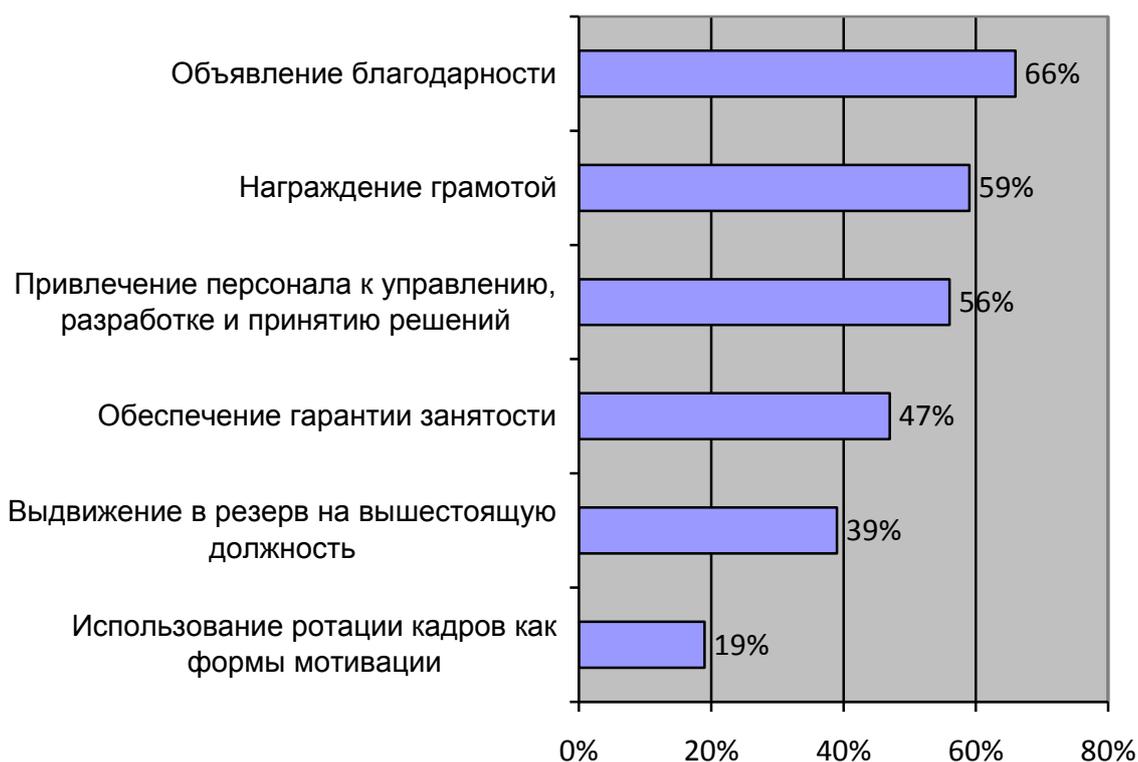


Рисунок 2.4 – Степень значимости нематериальных стимулов для сотрудников

Руководители «Колесоффнет» считают, что моральное стимулирование иногда действуют эффективнее, чем материальное.

Вынуждены отметить, что отсутствие систематического контроля над причинами текучести кадров и удовлетворенности персонала своей работой, , несомненно, является большим минусом для компании, и создания мощной высококвалифицированной команды работников.

Субъекты управления - руководители несут ответственность за эффективное планирование системы закрепления персонала.

Ответственность за непосредственную реализацию данных плановых решений возложена на офис-менеджера, который принимает непосредственное участие в разработке данного решения.

Анализируя систему мотивации труда в ООО «Колесоффнет», была оценена степень удовлетворенности сотрудников существующей на предприятии системой мотивации [2]. Используя пятибалльную шкалу, была произведена оценка 9 ключевых параметров, которые указывают на уровень

удовлетворенности работой в организации. Были выбраны следующие элементы мотивации:

1. Решение социальных проблем: обеспечение всех форм социальных льгот (больничный, отпуск, пенсия и т.п.) независимо от должности; обеспечение должного уровня безопасности труда, охраны здоровья, питания, оказания помощи.

2. Содержание труда (интенсивность дня, результативность, соответствие обязанностей должности, удовлетворение).

3. Объективность оценки труда вашим руководителем, взаимопонимание с ним.

4. Заработная плата, материальные поощрения.

5. Перспективы роста (планирование, продвижение по службе, повышение квалификации, обучение).

6. Отношения в коллективе (в вашей команде, в организации в целом).

7. Условия труда.

8. Стиль и методы работы руководства (культура, понимание целей организации, отношение с коллективом).

9. Информированность работников (о делах предприятия, о сотрудниках, о своих перспективах) [8].

По результатам проведенного анализа (приложение Б), сотрудники оценивают элементы системы мотивации на среднем уровне и даже ниже среднего. Это означает, что работники не удовлетворены сложившейся в организации системой мотивации.

Однако в данной системе есть имеется большой запас резерва для доработки и развития практически всех элементов мотивации.

При оценке параметров системы мотивации важным фактором является оценка восприятия сотрудниками уровня эффективности действия руководства в области управления мотивацией персонала. В связи с этим, среди работников был проведен опрос, полученные результаты представлены на рисунке 2.5. В процессе опроса сотрудникам был задан вопрос: «Предпринимаются ли

руководством действия с целью повышения мотивации сотрудников?»

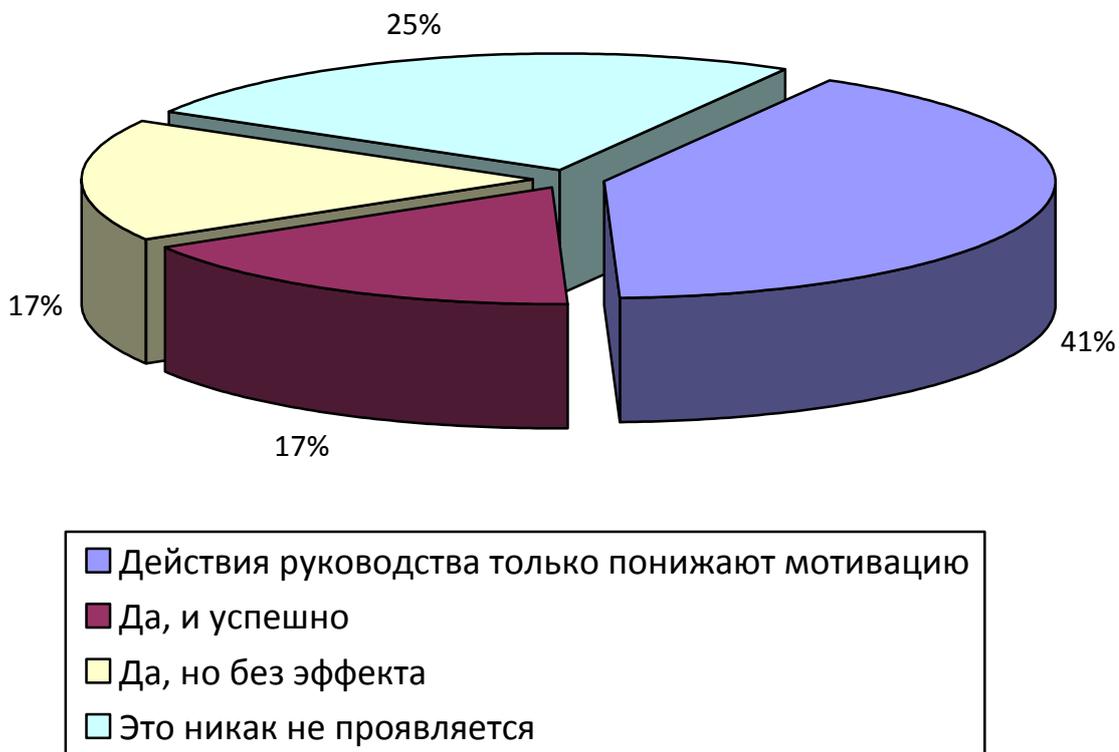


Рисунок 2.5 - Результаты ответа сотрудников

По результатам данного опроса выяснилось, что уровень недовольства действиями руководства довольно высокий: меры по повышению мотивации являются не корректными, либо вообще не предпринимаются, так считают 46% опрошенных. Успешными действия руководства считают лишь 17% сотрудников.

Так же элементом проведенного исследования являлся опрос по определению наиболее действенных методов повышения мотивации с точки зрения сотрудников предприятия. В результате сотрудники должны были указать, какие методы управления мотивацией являются наиболее действенными. Результаты опроса представлены на рисунке 2.6.



Рисунок 2.6- Результаты опроса сотрудников

Сотрудникам было предложено выбрать несколько вариантов, в связи с этим сумма оценок превышает 100%. По результатам опроса, наиболее действенными методами управления мотивацией сотрудники считают: повышение заработной платы (81 % сотрудников), мероприятия по сплочению коллектива (54%), улучшение условий труда (44%) и создание возможностей карьерного роста.

Можем сделать вывод, что основным мотивирующим фактором сотрудников «Колесоффнет» является повышение оплаты труда. С целью удержания кадрового состава менеджеров по продажам необходимо внедрение мероприятий для увеличения заработной платы и тем самым увеличить мотивацию сотрудников.

Значительный рост затрат предприятия на совершенствование материальной мотивации несомненно повлечет за собой весомые затраты. Необходимо определить действенные направления повышения мотивации персонала с низкой ресурсоемкостью.

Таким образом, были выявлены основные недостатки в системе

управления мотивацией персонала ООО «Колесоффнет». К ним относятся: недовольство персонала оплатой труда и отсутствие сплоченности коллектива, и соответственно, формирование неблагоприятного психологического климата

В следующей главе будут разработаны рекомендации по их устранению.

### 3 Совершенствование управления мотивацией персонала ООО «Колесоффнет»

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией труда

Процесс управления мотивацией персонала направлен на поднятие трудовой активности сотрудников, повышение качества и эффективности труда.

Для более объективной оценки оплаты труда, как фактора управления мотивацией персонала необходимо разделение заработной платы. Основная часть выплачивается в зависимости от должности занимаемой сотрудником, вознаграждение определяется по результатам индивидуального вклада каждого из работников. До всех сотрудников предприятия необходимо донести систему мотивации и оплаты труда, также необходимо разработать систему оценивания личного вклада работника. За качественную работу с клиентами сотрудник должен быть премирован. Для работников является важным простота понимания новой системы оплаты труда [23].

В компании должны быть установлены базовые ставки оплаты труда. Каждый сотрудник должен иметь у себя не только описание своих функций, но и соответствующее описание для более высокого должностного уровня (исходя из стремления работников к карьерному росту).

При превышении плановых показателей предприятия сотрудником, необходимо введение дополнительных выплат. Также можно ввести специальную систему бонусов и комиссионных доплат.

Умение осуществлять плодотворные межличностные коммуникации, способность убеждать клиентов, интуиция и импровизация имеют особую важность в области продаж. Однако рост прибыли организации является основным условием для повышения вознаграждения. Индивидуализация и расширение многообразия услуг, перепрофилирование, учитывая запросы потребителей, ужесточение конкуренции по качественным критериям,

усиливают давление на фирмы и соответственно вносят коррективы в системы мотивации [21].

Велика вероятность повышения прибыли компании ООО «Колесоффнет» при эффективной политике управления мотивацией. Это возможно при внедрении в организационный аппарат децентрализованной политики вознаграждения и альтернативных форм поощрения, усложнении маркетинговых целей, а также повышении заинтересованности сотрудников процессом труда и формированием благоприятного психологического климата в коллективе.

Для работников в систему мотивации необходимо включить дополнительную форму вознаграждения [4]. Основная цель данных вознаграждений:

- повышение мотивации и ответственности сотрудников;
- удовлетворение потребностей касающихся безопасности, денежной помощи и обеспечения дополнительных доходов;
- проявление того, как компания заботится о том, удовлетворены ли потребности своего персонала.

Разделив заработную плату на несколько частей, можно повысить мотивацию и приносить организации большую прибыль.

Итак, первым мероприятием по совершенствованию управления мотивацией труда будет увеличение заработной платы менеджерам по продажам.

Таблица 3.1 – Составные части заработной платы менеджера по продажам

Наименование частей заработной платы	Доля в общей сумме заработной платы
Основная часть	50%
Надбавки за выработку	40%
Надбавки за выслугу лет	5%
Коллективные премии	15%

При выполнении определенного норматива менеджер получает надбавку за выработку. Норматив может повышаться или понижаться в зависимости от выполнения норм, соблюдения трудовой дисциплины, степени использования рабочего времени, устанавливаться должен он раз в квартал. Каждый фактор должен оцениваться отдельно, после интегрироваться в процент надбавки за выработку. Надбавка за выработку, таким образом, может повышаться или понижаться в зависимости от выполненной работником нормы.

Если данный показатель повышается на 10%, то надбавки за выработку с 40% повышаются до 50 %, если 15 %, то до 55 % [22].

Если смена менеджеров норматив не выполняет, то надбавка за выработку понижается на 5%.

Также необходимо вводить такой вид поощрения как премия из фонда директора.

С целью выявления наиболее значимых мотивирующих факторов следует ежегодно проводить аттестацию сотрудников по следующим показателям:

- квалификация;
- стаж работы;
- профессиональный опыт;
- овладение смежной профессией;
- ответственность;
- психологическая нагрузка;
- условия труда.

По каждому показателю выставляется оценка от 0 до 2 и определяется средний показатель, который позволяет определить квалификационный уровень работника.

При использовании данного подхода возможна взаимосвязь между профессионализмом работника, его отношением к работе, сложностью работы и условиями труда. Это будет содействовать вертикальной карьере работника и его стремлению работать более эффективно в данной должности, так как более

добросовестное отношение и рост квалификации, плюс «преданность фирме» обеспечат ему увеличение постоянной составляющей дохода.

При определении доли прибыли на формирование переменной составляющей зарплаты целесообразно, чтобы она составляла в зарплате не менее 30%.

Важной особенностью является то, что именно фактор взаимоотнодачи данной системы мотивации должен положительно сказаться на прибыли компании и существенно повысить степень удовлетворенности работников от их деятельности.

Вторым мероприятием станет сплочение коллектива, улучшение психологического климата в коллективе.

Для решения данной задачи необходимы следующие действия:

- Провести анкетирование сотрудников
- Проанализировать результаты;
- Предложить вариант формирования команд в соответствии с комфортностью соотношения психотипов.

В марте 2015 года в компании «Колесоффнет» в отделе продаж было проведено именное анкетирование работников для выявления их социотипов, группировки и разработки сегментированной системы мотивации (таблица 3.2)

В качестве методологической и методической основы использованы труды Иванова Ю.В. [7]. После предварительного инструктажа каждый сотрудник лично занимался выполнением теста, без участия посторонних.

Таблица 3.2 - Социотипы персонала отдела продаж ООО «Колесоффнет»

№ п/п	Должность	Социотип
1	Офис-менеджер	Максим
2	Менеджер по продажам– 1	Штирлиц
3	Менеджер по продажам– 2	Максим
4	Менеджер по продажам– 3	Робеспьер

Отталкиваясь от данных таблицы с наиболее эффективным сочетанием параметров психотипов выяснилось, что большая часть персонала ООО «Колесоффнет» по способу метаболизма не соответствует занимаемой должности.

Таблица 3.3 – Соответствие социотипов работников занимаемой должности

Должность	Социотип	Соответствие социотипа занимаемой должности
Офис-менеджер	Максим	не соответствует
Менеджер по продажам– 1	Штирлиц	Приемлемо
Менеджер по продажам– 2	Максим	не соответствует
Менеджер по продажам– 4	Робеспьер	не соответствует

Итак, сопоставление показало, что половина менеджеров по психотипу не соответствует содержанию выполняемой работы. Содержание работы менеджеров – работа с людьми. Необходимо понимать их потребности и предлагать оптимальные пути их реализации.

В данной ситуации целесообразно предпринять следующие мероприятия:

- определение мотивационного ядра каждого сотрудника. Воздействовав на основные мотивы движущие работником, можно в соответствии с работой, выполняемой работником, корректировать его поведение;
- регулировка характера задач, которые определяются, учитывая психотип сотрудника, не выходя за рамки функциональных обязанностей работника;
- разработка предложений обучения отдельных кадровых единиц. Сотрудник, в отношении которого будет готовиться такое решение, должен принимать в его разработке непосредственное участие. Это обеспечит позитивное принятие решения.

Результаты определения мотивационного ядра сотрудников компании «Колесоффнет» на основании социотипов представлены в таблице 3.4.

Руководствуясь данными проведенного анализа можно сделать вывод, что основная часть персонала занята решением своих собственных задач.

Вопреки ограниченным возможностям карьерного роста именно этот мотив становится преобладающим для подавляющего числа работников компании «Колесоффнет». Исключительно малая доля персонала в основу своей мотивации ставит ориентацию на общение с клиентами.

Таблица 3.4 – Характеристика мотивационного ядра сотрудников ООО «Колесоффнет»

Должность	Мотивационное ядро	Недостатки мотивационного ядра
Офис-менеджер	Ориентация на личный успех, признание вышестоящим руководством	Стремление достичь цели «любой ценой»
Менеджер по продажам-1	Ориентация на личный успех, признание руководством	Стремление достичь цели «любой ценой»
Менеджер по продажам- 2	Ориентация на личный успех, признание вышестоящим руководством	Стремление достичь цели «любой ценой»
Менеджер по продажам- 3	Ориентация на процесс решения задач, признание коллегами, направленность на развитие карьеры, стремление к власти	Нередкое нарушение сроков решения задачи

В результате чего, наибольшая часть рабочего времени тратится на решение межличностных отношений в коллективе, это связано со стремлением большей части сотрудников к лидерству.

Итогом данной ситуации является повышенная конфликтность, а также отрицательное воздействие на мотивацию карьерных ожиданий.

Рассмотрим полученную информацию в другом ракурсе: «суммарная» склонность каждого сотрудника к сотрудничеству и конфликтам в данном конкретном коллективе.

Таблица 3.5 - Потенциальная склонность сотрудников к конфликтам

Должность	Зоны сотрудничества			Зоны конфликтов		
	с руководством	с основным персоналом	с обслуживающим персоналом	с руководством	с основным персоналом	с обслуживающим персоналом
Офис-менеджер	1	4	1	1	1	1
Менеджер по продажам – 1	0	1	2	1	2	2
Менеджер по продажам – 2	1	3	1	1	1	1
Менеджер по продажам – 3	2	1	3	0	2	3

Исследуя взаимодействия сотрудников отдела продаж компании «Колесоффнет» было выявлено, что конфликтность в коллективе является довольно высокой.

Плодотворное взаимодействие сотрудников между собой является неотъемлемой частью совершенствования эффективной системы мотивации.

Необходимо дать характеристику характеру взаимоотношений каждого социотипа сотрудников с остальными социотипами, таблица 3.6.

Таблица 3.6 - Характеристика отношений социотипов сотрудников ООО «Колесоффнет»

№ п/п	Социотип	Должность	№ п/п							
			1	2	3	4	5	6	7	8
1	Максим	Офис-менеджер		Т	Ро	Ро	Пп	Т	3	Ро
2	Штирлиц	Менеджер по продажам– 1						Пп	Кт	Ми
3	Максим	Менеджер по продажам– 2							3	Ро
4	Робеспьер	Менеджер по продажам– 3								

Критическим моментом в сложившейся ситуации может низкая коммуникативная активность, потребуется дальнейший мониторинг и вмешательство в ситуацию для установления общих интересов в команде и

создания нормальной коммуникации.

Руководству ООО «Колесоффнет» необходимо обеспечить вовлечение данного персонала в процесс разработки и принятия управленческих решений:

- в разработку мероприятий, относительно повышения качества и конкурентоспособности услуг;
- в процессе корректировки и разработки уровня нормативных показателей, влияющих на коэффициент трудового участия.

Привлечение основного персонала к участию в процессе разработки и принятия управленческих решений стоит организовать путем создания постоянных коллегиальных органов. В ходе исследования было выявлено, что большинство сотрудников стремятся к карьерному росту, поэтому данная мера будет актуальна.

При вовлечении наиболее активных членов коллектива в коллегиальные органы лояльность коллектива к организации повысится, и появятся дополнительные творческие идеи для развития бизнеса. Сотрудники, несмотря на ограниченные возможности карьерного роста, получают дополнительное статусное положение в коллективе.

В коллектив необходимо внедрить систему оценки социально-психологического климата. С некоторой периодичностью (например, 6 месяцев) необходимо проводить исследование, которое поможет выявить следующую информацию:

- удовлетворены ли сотрудники содержанием труда;
- уровень взаимодействия и конфликтности между сотрудниками;
- динамику мотивационного ядра сотрудников;
- насколько материально удовлетворены сотрудники.

Это поможет своевременно диагностировать перемены в ситуациях касающихся ведущих мотивов трудовой деятельности коллектива компании. Получив таким образом информацию, руководители получают возможность постоянно совершенствовать систему стимулирования и управлять карьерой сотрудников.

Данный комплекс мероприятий, предложенный для повышения трудовой мотивации сотрудников компании «Колесоффнет», позволит полноценно задействовать основные мотивы сотрудников предприятия и создать благоприятный психологический климат в коллективе. Также обеспечить рост производительности труда и степень удовлетворенности персонала процессом труда.

Особого внимания требует тот факт, что эффективное взаимодействие материальной и моральной мотивации персонала дает гораздо больший эффект, чем использование каждого по отдельности.

### 3.2 Оценка экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий

Правильно построенная система управления мотивацией персонала в организации дает высокие показатели эффективности деятельности сотрудников, а соответственно – и организации в целом. Это достигается в первую очередь за счет повышения лояльности, приверженности сотрудников организации (соответственно – повышение творческой деятельности сотрудников, поддержка инноваций).

С целью выявления изменений касающихся уровня мотивированности персонала и конкурентоспособности в феврале 2015 года в компании «Колесоффнет» был проведен опрос 30 клиентов. Если персонал на предприятии достойно мотивирован, то предприятие функционирует на должном уровне и является конкурентоспособным. В процессе опроса выяснялось:

- значимость для конкретного клиента отдельных параметров конкурентоспособности. Клиент расставлял их в порядке значимости. Итоговая оценка по каждому параметру определена как доля от единицы;

- оценка клиентами данного параметра конкурентоспособности по пятибалльной шкале.

Суммарная оценка определена как средняя от оценок опрошенных. Результаты исследования представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Оценка конкурентоспособности услуг ООО «Колесоффнет»

Факторы конкурентоспособности услуг	Оценка веса фактора	Средняя оценка
Широта выбора категорий услуг	0,26	4,11
Ценовой уровень	0,17	3,95
Качество обслуживания	0,16	2,75
Уровень дополнительного обслуживания	0,14	3,80
Местоположение компании	0,12	4,95
Комфортабельность компании	0,15	4,80
Интегральная оценка	1,00	-

В результате, самую низкую оценку получили те факторы, которые непосредственно связаны с качеством работы персонала. Это свидетельствует о значительном резерве повышения конкурентоспособности компании и выручки за счет повышения трудовой мотивации коллектива.

Увеличение использования фонда рабочего времени или интенсификации труда, благодаря усовершенствованию управления трудовой мотивации, станет возможным увеличение объема работ без увеличения штата сотрудников. Если же уровень использования фонда рабочего времени останется неизменным на данном этапе, при планируемом увеличении объема работ потребуется принять на работу двух новых работников.

В марте 2015 года менеджер по продажам перевыполнил план по продажам на 10%, компания получила доход выше запланированного, по распоряжению коммерческого директора из фонда директора может быть выдана премия. Произведем расчёты размера заработной платы одного из менеджеров по продажам по новой системе стимулирования труда:

- доля основной части заработной платы составит 50% от 12500 руб. (12500руб. данную сумму без вычета налога сотрудник получал в

соответствии со старой системой стимулирования), базовая часть по новым расчётам = 6250 руб.

- за выработку надбавка составит 40% это = 5000 руб.
- весь коллектив молодой, поэтому надбавки за выслугу лет нет.
- размер коллективной премии составит 15% =1875 руб.
- премия из фонда директора 10% =1250 руб.

Следовательно, заработная плата после внедрения системы мотивации в отделе продаж увеличится на 1375 рубля и составит общую сумму 14375 рублей. Обратим внимание на коллективные премии, их размер может достигать 15 % прибавки к заработанной плате.

На размер заработной платы работника влияет производительность и результативность труда. При воплощении данного вида управления мотивацией, в основе которой лежит использование гибкой системы оплаты труда и создании благоприятного психологического климата в коллективе, основанных на учете конечных результатов работы организации и индивидуального вклада сотрудника, должно оказаться экономически эффективным для данного предприятия.

Таблица 3.8 - Составные части заработной платы в денежном эквиваленте

Сотрудники	Составные части	Зарплата до внедрения мероприятий (руб.)	Зарплата после внедрения мероприятий (руб.)
Менеджер по продажам	Основная часть	12500	6250
	Фиксированная премия	500	-
	Надбавка за выслугу лет	-	-
	Надбавка за выработку	-	5000
	Коллективная премия	-	1875
	Премия из фонда директора	-	1250
Итого:		13000	14375

Внедрение эффективной системы материальной мотивации является эффективным, если разработан алгоритм выдачи премий и работники четко представляют взаимосвязь между проделанной ими работой и выдачи премии за

результаты труда. Из проанализированных нами данных видно, что работники заинтересованы в этом [15].

Согласно данным таблицы 2.2 «Экономические показатели работы ООО «Колесоффнет» за период 2013-2015 гг.», представленной во второй главе дипломной работы, предприятие в 2015 г. увеличило рентабельность продаж на 2,92% и получило дополнительную прибыль от реализации продукции 394 тыс. руб. (по сравнению с 2014 г.).

Себестоимость проданных предприятием товаров, работ и услуг снизилась в абсолютном выражении на 1019 тыс. руб., в относительном выражении – на 7,0%.

$$\Delta C = C_{2014} - C_{2015}, \quad (1.3)$$

$$\Delta C = 14551 - 13532 = 1019 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta C = \frac{C_{2014} - C_{2015}}{C_{2014}} \cdot 100\%, \quad (1.4)$$

$$\Delta C = \frac{14551 - 13532}{14551} \cdot 100\% = 7,0\%$$

Это позволяет сделать вывод, что внедрение на предприятии новой системы материальной мотивации является эффективным.

Эффективность внедрения данного мероприятия можно подтвердить расчетом коэффициента общей экономической эффективности:

$$k_{\text{общ.}} = \frac{\Delta Pr}{P\partial}, \quad (1.5)$$

где  $\Delta Pr$  прирост прибыли предприятия за период 2014-2015 гг.;

$P\partial$  дополнительные расходы, связанные с повышением заработной платы менеджера по продажам за рассматриваемый период.

$$P\partial = (14357 - 13000) \cdot 12 = 16287 \text{ руб.}$$

$$k_{\text{общ.}} = \frac{394000}{16287} = 24,19$$

Расчеты показывают достаточно высокий уровень эффективности внедрения на предприятии новой системы материальной мотивации.

## Заключение

Целенаправленное поведение человека, его причины и механизмы исследует психологическая наука и является основной современных теоретических подходов к мотивации. Мотивация есть движущая сила человеческого поведения, основой взаимосвязи потребности, мотива и цели работника, из этого формируется представление об общей характеристике процесса мотивации.

Наиболее важным фактором эффективной работы предприятия является высококвалифицированный персонал. Квалификация работника и эффективность его труда непрерывно связаны: чем выше квалификация, тем выше производительность труда. В ООО «Колесоффнет» повышение квалификации персонала – совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения производительности труда, выручки, профессионального мастерства работников. В компании практикуется непрерывная система профессионального обучения работников. Мотивация сотрудников к труду неразрывно связана с развитием организационного климата: от пассивно-безличностного типа к активно-личностному, способствующему наиболее полной реализации возможностей сотрудника [24].

В работе были рассмотрены теоретические основы управления мотивацией персонала, раскрыта сущность мотивации труда, проведен анализ современных теорий мотивации, рассмотрены особенности процесса управления мотивацией. Проведен анализ управления мотивацией персонала на примере ООО «Колесоффнет», дана оценка управления мотивацией персонала исследуемой организации.

Следовательно, в результате проведенного исследования, удалось выявить важнейшие недостатки системы управления мотивацией персонала ООО «Колесоффнет»:

- отсутствие сплоченности коллектива;
- низкая заработная плата.

На основании этого были разработаны следующие мероприятия:

- совершенствование премиальной системы;
- формирование благоприятного климата в коллективе.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала позволят увеличить долю заинтересованных сотрудников результатами своей работы.

Практическая значимость данной работы заключается в разработке мероприятий для совершенствования управления мотивацией труда персонала конкретного учреждения – ООО «Колесоффнет». Полученные результаты могут быть применены ООО «Колесоффнет» в практической деятельности.

В заключение стоит сказать, что задачи, поставленные в работе, решены и цель, таким образом, достигнута.

## Библиографический список

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом – Москва: Юнити, 2010. – 361 с.
2. Васильев, И.А. Мотивация и контроль за действием - М.: МГУ, 2006. – 127 с.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин – М.: Юрист, 2006. -226 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент – М.: Высш. шк., 2009. – 405 с.
5. Виханский, О.С. Мотивация деятельности: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2005. - 288 с. С. 23
6. Гиляровская Л.Т, Лысенко Д.В., Ендовицкий Д.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности - ТК Велби, 2008 - 360с.
7. Десслер Г. Управление персоналом – М.: БИНОМ, 2010. – 183 с.
8. Десслер Г. Управление персоналом – М.: БИНОМ, 2010. – 183 с.
9. Ермаков В.В. Менеджмент организации – М.; ЭКСМО, 2011. – 342 с.
10. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления - Изд. 2-е, М.: ЮНИТИ, 2008. - 167с.
11. Карпов А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности – М.: Центр, 2010. – 36с.
12. Кочеткова А. И. Основы управления персоналом – М.: ТЕИС, 2010. – 28 с.
13. Красикова Ю. Персонал – основа организации // Управление персоналом. – 2012. - № 11. – С. 22-27.
14. Краснов А.Ю. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2011. – 154 с.
15. Лебедев Ю.Т. Эффективный менеджер: Мотивация вашего коллектива – М.: ИНФРА, 2005 – 132 с.
16. Линькова Е. Кадровое дело, 2009. – С. 25-28.
17. Лукашевич В.В. Основы менеджмента – М.: Экономика, 2009. – 41с.
18. Лунова Ю. Особенности управления персоналом на предприятии // Психология управления. – 2011. - №2. – С. 34-38.

19. Нагибов И.Г. Основопологающие идеи в менеджменте – СПб.: Питер, 2010. – с614с.
20. Перачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: Дело, 2001. – 282 с.
21. Попов А.И. Управление персоналом и психология труда – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн, 2010.- 224 с.
22. Потрубач В.Л., Васильев А.П. Современные методы оценки результативности труда – М. ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 318 с.
23. Сайт [ООО «Колесоффнет»](http://kolesoffnet.ru/) <http://kolesoffnet.ru/>
24. Тебекин А.В. .Конспект лекций - М. : Юрайт, 2011. - 192 с.
25. Тебекин, А. В. Управление персоналом / А. В. Тебекин. - М. : КноРус, 2009. - 624 с.
26. Тебекин, А. В. Управление персоналом. Конспект лекций / А. В. Тебекин. - М. : Юрайт, 2011. - 192 с.
27. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия – М.: Дело, 2011. – 415 с.
28. Трудовой кодекс РФ – по состоянию на 05.11.2010 г. Издательство: «Юрайт». – 564 с.
29. Уварова Е. Организационно-психологический климат // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. - № 9. – С. 25-29.
30. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009 г. – 446 с.
31. Шейнис М.Ю. Рабочая книга психолога организации / М. Ю. Шейнис– С: «Бахрах-М», 2010.- 224 с.

Приложение А

Анкета для руководителей ООО «Колесоффнет»

1. Как Вы оцениваете морально-психологический климат в коллективе?

- между сотрудниками существуют хорошие, доброжелательные отношения

- морально-психологический климат в коллективе не благоприятный

- никогда не обращал внимания.

2. Какие стимулы, на Ваш взгляд, действенны для рядовых сотрудников?

- денежные

- не денежные материальные

- нематериальные.

3. Какие методы нематериальной мотивации Вы используете?

- стремлюсь создать в коллективе единую команду

- выдвигаю кандидатуры подчиненных на повышение

- поощряю и развиваю у подчиненных творческие способности

- предоставляю подчиненным ответственную и содержательную работу

- отмечаю достигнутые подчиненными результаты

- оснащаю рабочие места современными техническими средствами

- обеспечиваю подчиненным возможности для дальнейшего обучения

4. Оцените результаты мотивации:

- работники с большим энтузиазмом стремятся к успеху

- сотрудники выполняют запланированную работу в установленные сроки

- работники стремятся к конструктивному сотрудничеству при решении

проблем

- сотрудники готовы добровольно брать на себя ответственность.

5. Оцените степень значимости нематериальных стимулов для мотивации подчиненных:

- объявление благодарности

- использование ротации кадров как формы мотивации

- награждение грамотой

- выдвижение в резерв на вышестоящую должность

- привлечение персонала к управлению, разработке и принятию решений

- обеспечение гарантии занятости.

6. Считаете ли Вы, что моральные стимулы иногда действуют более эффективно, чем материальные?

- да

- нет

- не уверен.

## Оценка элементов мотивации труда в ООО «Колесоффнет»

Элемент мотивации	Среднее значение оценки по пятибалльной шкале	
	Руководители	Специалисты и рабочие
1. Решение социальных проблем: обеспечение всех форм социальных льгот (больничный, отпуск, пенсия и т.п.) независимо от должности; обеспечение должного уровня безопасности труда, охраны здоровья, питания, оказания помощи.	2,5	1,5
2. Содержание труда (интенсивность дня, результативность, соответствие обязанностей должности, удовлетворение)	3,5	2,5
3. Объективность оценки труда вашим руководителем, взаимопонимание с ним	2,0	2,0
4. Зарботная плата, материальные поощрения	3,0	2,0
5. Перспективы роста (планирование, продвижение по службе, повышение квалификации, обучение)	3,5	2,5
6. Отношения в коллективе (в вашей команде, в организации в целом)	2,5	1,5
7. Условия труда	3,5	2,0
8. Стиль и методы работы руководства (культура, понимание целей организации, отношение с коллективом)	2,5	1,5
9. Информированность работников (о делах предприятия, о сотрудниках, о своих перспективах)	3,5	1,0