

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)

Управление человеческими ресурсами
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления мотивацией персонала на
предприятии ООО «Федерал»

Студент(ка)

Ю. М. Джуряк

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,

(ученая степень, ученое звание)

к.п.н., доцент А. Л. Никишина

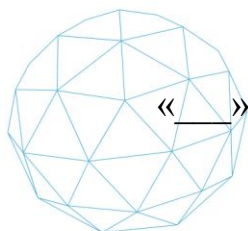
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»
канд. экон. наук Васильева С.Е

(личная подпись)



«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

(подпись) С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)
« 28 » декабря 2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Джуряк Юлия Михайловна

1.Тема «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Федерал»»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2017 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 ООО «Федерал»

4. Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические аспекты построения системы мотивации на предприятии

1.1 Понятие и сущность мотивации

1.2 Построение эффективной системы управления мотивацией

1.3 Методы управления мотивацией

2. Анализ действующей системы мотивации торгового предприятия ООО «Федерал»

2.1 Краткая характеристика предприятия

2.2 Оценка действующей системы мотивации на предприятии

3. Рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Федерал»

3.1 Совершенствование управления мотивацией персонала

3.2Использование информационных технологий для эффективного управления мотивацией персонала

3.3 Оценка социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. Табличные данные по подведению итогов по результатам тестирования, показатели уровня мотивационной сферы персонала;
4. Графические данные по результатам исследования комплексной психологической диагностики, этапам формирования кадрового резерва;
5. Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности.
6. Дата выдачи задания 28 декабря 2016 года.

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

А. Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Ю. М. Джуряк

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДАЮ
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

(подпись)
« ____ » _____ 2017 г.
С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы**

Студента Джуряк Юлии Михайловны
по теме «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии ООО
«Федерал»»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем, получение задания	13.03.2017 – 19.03.2017	13.03.2017 – 19.03.2017	выполнено	
Изучение и подбор необходимой литературы	20.03.2017 - 26.03.2017	20.03.2017 - 26.03.2017	выполнено	
Глава 1 бакалаврской работы	27.03.2017 – 16.04.2017	27.03.2017 – 16.04.2017	выполнено	
Глава 2 бакалаврской работы	17.04.2017 - 30.04.2017	17.04.2017 - 30.04.2017	выполнено	
Глава 3 бакалаврской работы	01.05.2017 – 14.05.2017	01.05.2017 – 14.05.2017	выполнено	
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	15.05.2017 – 21.05.2017	15.05.2017 – 21.05.2017	выполнено	
Доклад, иллюстративный материал	22.05.2017 – 24.05.2017	22.05.2017 – 24.05.2017	выполнено	
Отзыв на бакалаврскую работу	25.05.2017 – 28.05.2017	25.05.2017 – 28.05.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы	_____ (подпись)	<u>А. Л. Никишина</u> (И.О. Фамилия)
Задание принял к исполнению	_____ (подпись)	<u>Ю. М. Джуряк</u> (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Джуряк Ю. М.

Тема работы: «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Федерал»».

Научный руководитель: к.п.н., доцент Никишина А. Л.

Объект исследования - торговое предприятие ООО «Федерал» магазин модной одежды «SELA».

Предмет исследования - совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Федерал».

Цель исследования - теоретическое и практическое изучение вопросов управления мотивацией на предприятии. На основе обнаруженных проблем разработать мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Федерал».

Методы исследования - для решения этой темы были применены методы как эмпирического, так и теоретического характера, а именно: методы исследования, измерения, экономико-статистический, обобщение, сравнение, графический метод.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 33 источников и 3-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 15, рисунков – 6, формул – 2.

Содержание

Введение	7
1 Теоретические аспекты построения системы мотивации на предприятии	10
1.1 Понятие и сущность мотивации	10
1.2 Построение эффективной системы управления мотивацией.....	14
1.3 Методы управления мотивацией	24
2 Анализ действующей системы мотивации торгового предприятия ООО «Федерал»	36
2.1 Краткая характеристика предприятия	36
2.2 Оценка действующей системы мотивации на предприятии	39
3 Рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Федерал»	48
3.1 Совершенствование управления мотивацией персонала	48
3.2 Использование информационных технологий для эффективного управления мотивацией персонала	53
3.3 Оценка социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций	58
Заключение	61
Библиографический список	65
Приложение А	68
Приложение Б.....	69
Приложение В	70

Введение

Проблема мотивации считается одной из острых на прогрессивных предприятиях, т. к. от конкретной разработки успешной системы мотивации находится в зависимости не только увеличение общественной и творческой активности сотрудника, но и конечные последствия работы организации. В основе мотивации человека лежит, в первую очередь, его активность. Активность считается основой личности. Активность занимает главное место в жизни человека, вследствие чего нужно будет изучить все процессы и действия, связанные с ней, в том числе и мотивацию, с целью сделать работу человека как вполне возможно более эффективной.

В нынешнее время существенным моментом становления организации считается мотивация его работников. Для удачного исполнения функций управления нужно будет исполнять рациональное мотивирование руководящих работников организации. Нужно будет обеспечить связь между необходимостями и целями сотрудников с целями организации.

Мотивация подразумевает под собой процесс действия на работников организации, благодаря чему наблюдается совершенствование производительности труда. Мотивация непрерывно развивается, изменяется, что дает возможность удовлетворить потребности мотивированного человека [23; С. 45].

Мотивация персонала - это прием увеличения производительности труда на предприятии. Она считается основным направлением кадровой политики всякого предприятия.

Исследуемая тема бакалаврской работы актуальна тем, что на современном этапе становления экономики получается естественным, что ни одна система управления не может с успехом работать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации труда. Такая система является главной составляющей мотивационной сферы организации, побуждающей каждого сотрудника продуктивно и качественно исполнять собственные

обязанности. Исследование системы мотивации труда, позволяющей в самой большой степени соединить интересы и нужды сотрудников со стратегическими целями компании, считается главной задачей кадровой службы [11; С. 23].

Отличительным почти для всех организаций считается ограниченность, а иногда и отсутствие прогрессивной системы мотивации высокоэффективного труда. В основной массе случаев первопричина в том, что система мотивации не предусматривает особенностей конкретной организации. Система мотивации каждой компании должна быть разработана с учетом её специфики и особенностей работников. Большая часть сотрудников компании не рвутся показывать инициативу и творчество в собственной работе, полностью брать на себя ответственность за принимаемые и реализуемые на практике решения.

Все вышеупомянутое подчеркивает значимость этого исследования и предопределяет его объект, предмет, цель и задачи.

Объект исследования – действующее торговое предприятие ООО «Федерал».

Предмет исследования – совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Федерал».

Целью этого исследования является теоретическое и практическое изучение вопросов управления мотивацией на предприятии.

В соответствии с поставленной целью в процессе исследования были определены следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты управления мотивацией на предприятии;
2. На примере работы конкретной организации оценить действующую систему мотивации;
3. На основе обнаруженных проблем разработать систему управления мотивацией на исследуемом предприятии.

Методы исследования: для решения этой темы были применены методы как эмпирического, так и теоретического характера, а именно: методы

исследования, измерения, экономико-статистический, обобщение, сравнение, графический метод.

В работе применялись научные труды российских и иностранных ученых, периодические издания, статистические данные, заметки, материалы официальных исследований.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что разработанные рекомендации имеют все шансы быть приняты на вооружение для совершенствования управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Федерал», что даст возможность улучшить работу в этом направлении.

Структура этого исследования соответствует поставленной цели и задачам. Настоящее исследование состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

1 Теоретические аспекты построения системы мотивации на предприятии

1.1 Понятие и сущность мотивации

Система мотивации на предприятии считается одной из базисной основополагающей системы управления организацией. Цели и способы мотивации лично находятся в зависимости от миссии и стратегии компании, отношений между руководством и наёмным персоналом, используемого стиля управления [13; С. 45]. Всевозможный нрав идеологических основ компании, соответствие идеологии и практики управления характеризуют соответствие применяемых материальных и нематериальных стимулов, применение поощрений и санкций и т. п.

В самой общей форме мотивация человека к работе понимается как объединение движущих сил, побуждающих человека к претворению в жизнь некоторых действий [1; С. 111]. Данные силы пребывают за пределами и внутри человека, и принуждают его сознательно или не сознательно осуществлять какие-либо поступки.

Мотивация в широком понимании - это процесс побуждения сотрудников к работе для заслуги целей компании.

Функция мотивации содержится в том, что она оказывает воздействие на трудовой коллектив компании в форме побудительных мотивов к действенному трудовому процессу.

Сущность мотивации содержится в том, чтобы сотрудники организации выполнили работу согласно установленным правам и требованиям, а также принятым управленческим решениям [17, с.109].

Главная задача мотивации персонала содержится в том, чтобы достичь отождествления личных целей каждого сотрудника с целями компании. Мотивация персонала напрямую связана с целями компании. Очень важно, чтобы цели компании в сфере качества формировали основу долгого развития. Цели в сфере качества обязаны быть понятны работникам и конкретно

структурированы. Лишь при всем при этом, вполне возможно установить ясные и точные цели мотивации персонала [17, с.41].

С точки зрения оказываемого действия, мотивация персонала бывает внешняя и внутренняя.

Внешняя мотивация предполагает, что на персонал оказывается воздействие, положительное либо негативное, которое приведет к получению соответственного итога. За полученный итог работники получают блага либо наказания [18, с.117].

Внутренняя мотивация подразумевает самостоятельное желание персонала выполнить какие-либо действия. Исполнение действий приносит работнику удовлетворение либо наслаждение. Но внутренняя мотивация имеет в виду также то, что работник заинтересован в явной выгоде [19, с.181].

Нужно отметить, что процесс мотивации персонала компании состоит из 6-ти стадий, которые следуют друг за другом [20, с.197].

1-ая стадия – происхождение потребностей. Потребность имеет место быть, когда человек чувствует нехватку чего-либо. Такие потребности вполне возможно разделить на физиологические, психологические и социальные. С самого первого момента возникновения потребности человек пытается всеми вероятными способами удовлетворить образовавшуюся потребность.

2-ая стадия – поиск путей устранения потребности. Появляется надобность что-то сделать либо предпринять.

3-ья стадия – определение направленности действий. На этой стадии учитывается, какими средствами человек станет достигать поставленной цели.

4-ая стадия – процесс воплощения действия. Здесь затрачиваются стремления человека для воплощения в жизнь поставленной цели, вследствие этого человек обязан получить что-нибудь для устранения потребности.

5-ая стадия – получение вознаграждения за проделанные действия. Здесь выявляется, какой в результате был процесс действий для подавления потребностей. В итоге этого возникает ослабление, сохранение, либо усиление мотивации к действию.

6-ая стадия – устранение потребностей. На этой стадии человек либо заканчивает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает находить новые способы для устранения потребностей.

В зависимости от уровня снятия напряжения, вызываемого нуждой, и еще от того, вызывает устранение потребности ослабление или же усиление мотивации к работе, человек или заканчивает работу до происхождения новой потребности, или продолжает находить способы и исполнять действия по устранению потребности.

Согласно типологии, представленной А.П. Калачевой [5; С.11], хотелось бы отметить несколько типов мотивации:

1. Инструментальный вид мотивации — когда труд рассматривается как инструмент получения заработка для устранения потребностей, расположенных в рамках сферы труда;
2. Достижительный - когда труд рассматривается как метод продвижения, повышения профессионального либо должностного статуса;
3. Коллективный - когда труд ориентирован как средство удовлетворения желания к общению и сотрудничеству, вероятности законно получить почтение сотрудников коллектива;
4. Интеллектуальный – когда труд позволяет открыть собственные возможности и самореализоваться с помощью трудной увлекательной работы;
5. Комфортно-ориентированный - направленный на сравнительно удобные условия труда.

На тип мотивации влияет несколько факторов. Больше всего в их числе именуют положение экономики, степень жизни населения, образование, культурные традиции, нормы, сформировавшуюся систему трудовых взаимоотношений. Вследствие этого в разных обществах, на разных стадиях их становления появляются разные типы мотивации. Особенности мотивации ориентируются кроме этого спецификой социальных и профессиональных групп, а еще личностными чертами людей. В связи с этим руководитель обязан

внимательно проводить анализ характеристики персонала, определять тип мотивации каждого сотрудника и применять данную информацию при подборе способов эффективного формирования трудового поведения сотрудников.

В соответствии с типом мотивации руководитель ищет стимулы, при помощи которых можно воздействовать на сотрудника. Термин «стимул» имеет латинское происхождение. В Риме «стимулом» называлась заостренная палка или шест, которым погоняли животных. В настоящее время, как и в древности, стимул считается инструментом воздействия. Но его использование основывается на значительно более трудном механизме формирования модели человеческого поведения [10; С. 17]. Стимулы предполагают собой приемы и методы активизации мотивов и применяемых руководителем в качестве фактора трудового поведения сотрудника, т.е. внешних факторов [2; С. 74].

Стимулы, удовлетворяющие потребности человека, служат вознаграждением за его старания. Они подбираются начальством согласно персональным особенностям сотрудника. Вознаграждение делится на внешние и внутренние виды. Внутренние отвечают содержанию выполняемой работы, ее социальному статусу, кругу общения, способности самореализации. Внешние виды вознаграждения соединены с совокупностью удобств, материализующихся в конкретных формах, адекватных оценке работы персонала руководством - заработной плате, карьерному подъему, льготам и бонусам согласно служебному положению. Возможность получения нужных благ взамен на реализацию конкретного трудового поведения, определенных поступков составляет сущность процесса стимулирования [9; С. 63]. А значит, стимулирование – это процесс действия на сотрудника, с учетом его потребностей и обеспечивающий составление либо изменение трудового поведения персонала.

Более устойчивая система мотивации это та, которая базируется на собственных, коллективных и публичных интересах сотрудников компании. Надо принимать во внимание не только коллективные (престиж организации, подъем конкурентоспособности, решение общественных и экологических

проблем) и собственные (рост дохода сотрудников, уважение коллектива, возможность карьерного роста), но и публичные интересы (производство высококачественных, эффективных и легкодоступных по стоимости товаров) [12; С. 52]. Реальность учёта каждого из интересов с легкостью найти простыми финансовыми показателями, характеризующими трудовой вклад сотрудника и всего коллектива. К примеру, соблюдение публичных интересов выражается в повышении выпуска дешевых и высококачественных продуктов, подъеме прибыли, а значит, в повышении налоговых поступлений, образовании новых рабочих мест. Также возможно «измерить» и интересы отдельного коллектива (рост производительности труда, экономность материалов, сырья, энергоресурсов). Степень собственной заинтересованности сотрудника выражена в качестве и объёме труда, инициативе в том, как сильно он хочет овладеть несколькими профессиями, передовыми технологическими умениями, компьютером.

Как следует из вышеизложенного, система мотивации компании плотно связана с проблемой управления персоналом и представляет предельную идентификацию собственных устремлений сотрудников с целями компании. Система мотивации на предприятии - это совокупность критериев, побуждающих сотрудника к работе для достижения поставленных компанией целей, которые выражены в потребностях, желаниях и стремлениях.

1.2 Построение эффективной системы управления мотивацией

Ключевой задачей современной организации считается создание успешной системы управления, в реализации которой большую роль играет управление персоналом. В нынешнее время в экономике формируется достаточно нелегкая обстановка, которую вполне возможно охарактеризовать как «кадровый голод». Присутствует острый недостаток высококвалифицированных профессионалов во множестве секторов экономики. И ежегодно эта проблема осложняется ухудшающейся демографической

обстановкой. В данных условиях качественно построенная система мотивации считается весомой составляющей системы управления персоналом, в особенности для быстрорастущих и динамично развивающихся организаций [14; С. 85].

Существует система прямой материальной мотивации. Рассмотрим данную систему и определим ключевые характеристики и особенности, и ответим: зачем нужно построение эффективной системы прямой материальной мотивации персонала в современной активно развивающейся организации.

Система прямой материальной мотивации персонала включает в себя базисный оклад и премиальные.

Базисный оклад – это постоянная часть заработной платы сотрудника.

Премиальные – это переменная часть заработной платы работника, которая может быть изменена руководством.

Т.е. система прямой материальной мотивации практически считается системой оплаты труда.

Эффективная система оплаты труда (система компенсаций) играет важную роль в управлении персоналом, а конкретно в привлечении, мотивации и сохранении в организации работников подходящей квалификации, стимулирует сотрудников к увеличению производительности труда, что ведет к увеличению эффективности применения человеческих ресурсов и понижению издержек на поиск, подбор и адаптацию нового персонала организации.

Неэффективная система оплаты труда, как правило, вызывает у сотрудника неудовлетворенность размером и методом определения компенсации за его работу. Это является причиной падения производительности и качества труда, ухудшению трудовой дисциплины [21; С. 110].

Любая организация в наше время использует свою систему оплаты труда, как следует из специфики бизнеса, целей организации и управленческой стратегии.

Эффективная система оплаты труда основывается на компромиссе между

сотрудником и руководителем.

Со стороны сотрудника: объем заработной платы обязан превосходить размер денежных средств, которые нужны для восстановления потраченных сил на проделанную работу (на удовлетворение личных потребностей). Если заработной платы не хватает для удовлетворения его личных потребностей и поддержания жизнедеятельности, тогда негатив и неудовлетворенность в работе у человека будет увеличиваться, что сразу скажется на эффективности и итогах его работы.

Со стороны руководителя: объем заработной платы работника обязан соотноситься с итогами его труда.

Главная проблема в построении эффективной системы оплаты труда: обнаружить наилучшее соотношение в вышеуказанном компромиссе между сотрудником и руководителем таковым образом, чтобы заработная плата персонала стала настоящим денежным эквивалентом итога работы каждого сотрудника и стоимости его рабочей силы [15; С. 108].

Техника построения системы оплаты труда достигается выполнением последующих этапов:

- Анализ рабочих мест (детализированный анализ непосредственных обязанностей работника, условий труда и т.п.);
- Прогноз исследований, проделанных в сфере компенсационной политики в компаниях с подобными свойствами и показателями;
- Создание принципов ранжирования должностей в зависимости от трудности исполняемых функций, ответственности, критерий, квалификации, опыта работы;
- Разработка тарифно-квалификационной сетки, в согласовании с принципами ранжирования персонала организации;
- Формирование / улучшение штатного расписания организации, в согласовании с разработанной тарифно-квалификационной сеткой;

- Формирование / улучшение премиального положения организации, где обязаны быть определены методы премирования и основные характеристики работы каждого работника/подразделения [22; С. 256].

Эффективная система оплаты труда – это часть системы управления организацией, потому она обязана быть четко формализована и регламентирована внутренними документами компании – положением (методикой) о системе оплаты труда, премиальным положением, организационным расписанием.

По мере развития организации и прохождения ею разных циклов становления (старт, подъем, зрелость, спад), роль системы оплаты труда, как части системы управления организацией, увеличивается. Сформировывать эффективную систему оплаты, согласно стратегии деятельности компании, нужно будет на самых начальных стадиях становления бизнеса.

Далее рассмотрим наиболее тщательно систему косвенной материальной мотивации, определим ее главные свойства в современной активно развивающейся компании.

Система косвенной материальной мотивации - это компенсационный пакет (социальный пакет), предоставляемый сотруднику организации. Компенсационный пакет – это бенефиты, предоставляемые работнику организации, а также зависящие от его должности, мастерства, авторитета и т.п.

В отечественной практике система косвенного материального стимулирования подразумевает добавочные неденежные компенсации сотрудникам (таблица 1).

Таблица 1 –Бенефиты и относящиеся к ним компенсации

Категория	Наименование компенсации
Обязательные бенефиты (регламентируются законодательством)	Оплата за больничные листы
	Оплата за отпуск
	Обязательное медицинское страхование
	Перечисление на обязательное пенсионное страхование

Категория	Наименование компенсации
Добровольные бенефиты (не регламентируются государством и применяются работодателями на добровольной основе)	Добровольное медицинское страхование (сотруднику организации выдается полис добровольного медицинского страхования на некоторую сумму, которую ему предоставляется возможность потратить на разные медицинские сервисы)
	Медицинское обслуживание сотрудников, ушедших на пенсию, как собственных штатных сотрудников (выдача им полиса добровольного медицинского страхования, предоставление услуг личного здравпункта и т.п.)
	Пенсионные накопительные механизмы (организация выплачивает дополнительную пенсию сотруднику, отработавшему в ней некоторое количество лет)
	Оплата за время болезни (некоторые организации дают сотрудникам возможность отсутствовать неделю в год из-за болезни, без оформления им больничного листа)
	Страхование жизни сотрудников и/или членов их семей (организация предоставляет страхование жизни сотрудников и членов их семей на некоторую сумму, бесплатно для сотрудников)
	Оплата за дополнительные выходные дни (организация дает 1 оплачиваемый день ежемесячно – именуемый как личный, либо детский день)
	Оплата за дополнительные дни отпуска работникам организации
	Оплата за обучение, дополнительное образование работников (как полностью оплаченная руководством организации, так и частичная, в пределах некоторой суммы, или беспроцентное кредитование сотрудника на образовательные нужды)
	Компенсация услуг мобильной связи
	Доставка работников до организации и обратно служебным транспортом, либо компенсация за проезд;
	Оплата на затраты оздоровления работников (оплата путевок – полностью, либо частично)
	Оплата за обеды
	Оплата за дошкольные учреждения
	Оплата за посещения фитнес-клубов и спортивных залов
	Выдача кредитов на покупку квартир, авто и т.п.

Система бенефитов не ограничивается вышеизложенным списком компенсаций, а приспособляется как для любой конкретной организации, так и для конкретного сотрудника.

Рассмотрим систему нематериальной мотивации персонала и определим ее главные свойства.

Система нематериальной мотивации - это объединение внешних стимулов немонетарного нрава, используемых в организации для поощрения эффективного труда работников.

Из практического опыта видно, что заработная плата и применяемая система бенефитов не всегда считаются главным фактором повышения заинтересованности работников к своим обязанностям в той либо другой организации. Чрезвычайно принципиальным условием для решения этой задачи считается внедрение методов нематериального стимулирования.

Примерами нематериальной мотивации могут быть традиционные и нетрадиционные методы нематериального стимулирования (таблица 2).

Таблица 2 – Методы нематериального стимулирования и их стимулы

Метод	Наименование стимула
Традиционный	Продвижение по карьерной лестнице (перемещение по карьерной лестнице «наверх», с повышением должностного статуса)
	Гибкий график рабочего времени (проектная система работы)
	Приоритет при планировании отпуска работников организации
	Систематическая «горизонтальная» ротация кадров
	Упоминание информации о работнике в реализованном им проекте
	Предоставление места для парковки автомобиля
	Приоритеты в получении новейшего технического оснащения, оборудования, мебели и т.д.
	Благодарственная награда за эффективную работу, реализованный проект
	Проведение всевозможных состязаний между работниками, с последующим награждением
	Выпуск внутриорганизационных печатных изданий с описанием проделанной работы и размещением в ней фотографий лучших работников и информационных статей о них
	Размещение рекомендательных посланий посетителей на специальном информационном стенде организации, где все работники имеют возможность их просмотреть
	Изготовление буклетов об организации с размещением фотографий лучших работников
	Проведение корпоративных мероприятий

Метод	Наименование стимула
	Награждение увольняющихся работников «за весомый вклад в развитие организации», поддержание дружеских взаимоотношений после ухода работника в другую организацию
Нетрадиционный (в отечественной практике используются очень редко)	Предоставление сотрудникам дополнительных дней отпуска (к примеру, наиболее раннее начало отпуска за отлично реализованный проект и т.д.)
	Презенты работникам организации на всевозможные праздничные дни, отталкиваясь от их интересов и увлечений и т.д.

Вышеуказанный перечень не классифицируется конечным вариантом методов нематериального стимулирования. Система нематериальной мотивации разрабатывается персонально для конкретной организации и считается дополнением к системе оплаты труда и бенефитов (системам прямой материальной и косвенной материальной мотивации) [16; С. 4].

Нужно также отметить такой момент, что система нематериального стимулирования как один из компонентов системы мотивации персонала, будет правильно приниматься работниками, а значит, отлично действовать, только в тех случаях, когда они будут получать справедливую рыночную зарплату, на размер которой сотрудник может влиять лично, согласно с достигнутым им итогом работы.

Для современных работодателей чрезвычайно принципиально найти главные мотивы, которые побуждают работать его сотрудников эффективно и с абсолютной отдачей для получения целей компании и сделать надлежащую систему мотивации персонала. По мнению множества специалистов по психологии, интерес сотрудников находится в зависимости от последующих факторов:

- Убежденность сотрудника в том, что его эффективная работа приведет к запланированному профессиональному результату (успешная реализация проекта и т.д.);

- Убежденность сотрудника в том, что его профессиональные успехи будут оценены и вознаграждены руководителем;
- Убежденность сотрудника в ожидаемом поощрении.

Исходя из данных факторов, современный руководитель может выстроить эффективную систему управления мотивацией персонала, которая даст возможность не приобретать только время сотрудников, а приобретать исключительно успешный итог их труда, и при этом заблаговременно выделить вполне вероятные демотивирующие причины и уменьшить собственные риски в управлении персоналом.

Система управления мотивацией персонала в современной интерпретации – это объединение систем нематериального и материального стимулирования работников.

Повышение имеющейся системы управления мотивацией считается одной из самых трудоемких задач менеджмента организации. В связи с этим введение системы мотивации организации – это трудоемкий и долгий проект, который требует значительных временных и финансовых инвестиций. Итогом введения системы мотивации, поддерживающей достижение целей бизнеса, считается значительный подъем финансовых показателей организации (выручка, прибыль), выход на новую ступень клиентов, а еще высококачественное изменение персонала компании[3; С. 68].

Цели разработки и внедрения системы управления мотивацией на предприятии представлены ниже (таблица 3).

Таблица 3 – Цели разработки и внедрения системы управления мотивацией

№ п/п	Наименование цели
1	повышение прибыли бизнеса и исполнение производственных и финансовых планов
2	повышение качества товаров и услуг организации
3	повышение интереса сотрудников компании в эффективном труде
4	побуждение персонала компании работать наиболее эффективно за меньшую заработную плату при чёткой убежденности в адекватности получаемого гонорара и неотвратимости заслуженного наказания у персонала

№ п/п	Наименование цели
5	поддержание интереса работников в удачном проведении вероятных структурных преобразований в компании
6	стимулирование высококвалифицированного труда персонала разных категорий
7	привлечение и удержание высококвалифицированных работников
8	развитие таких достоинств персонала как инициатива, преданность и лояльность организации
9	повышения качества принятия организационных вопросов высшим правящим составом компании, способствующих подъему производительности организации в целом и уменьшению расходов
10	укрепление дисциплины сотрудников, преданности организации и солидарной ответственности персонала
11	прояснение, согласование и доведение системы целей управления до уровня каждого рабочего места (каждой должности)

Несомненно, в любой организации набор целей может изменяться. Выше представлены более общие цели разработки системы управления мотивацией на предприятии[8; С. 101].

Основные уровни внедрения системы управления мотивацией персонала на предприятии представлены ниже (таблица 4)[7; С. 96].

Таблица 4 – Уровни внедрения системы управления мотивацией персонала

№ п/п	Наименование уровня
1	прояснение целей бизнеса
2	создание рабочей группы
3	создание плана разработки и внедрения системы мотивации
4	презентация плана топ-менеджерам, его согласование
5	создание системы фиксированного вознаграждения
6	формирование системы премирования
7	формирование не компенсационной системы мотивации
8	подготовка регламентирующих документов
9	презентация системы руководству и работникам
10	внедрение системы в тестовом режиме, внесение важных поправок
11	внедрение системы мотивации в организации
12	мониторинг итогов и внесение поправок

Создание эффективной системы управления мотивацией чрезвычайно трудоемкий и специфический процесс. Эффективность мотивации включает в себя два главных понятия:

- экономическая эффективность мотивации.
- социальная эффективность мотивации.

Экономическая эффективность мотивации подразумевает под собой решение задач, стоящих перед компанией. Она находится в зависимости от верного и эффективного применения человеческих ресурсов [6; С. 19]. Мотивация ориентирует сотрудников на такие действия, какие нужны компании. Мотивация может решать разнообразные задачи компании:

1. Привлечение персонала в компанию;
2. Сохранение работников в ней;
3. Стимулирование производственного поведения сотрудников (производительности, творчества, преданности организации и т.д.);
4. Уменьшение затратных показателей [4; С. 156].

Эти и прочие экономические показатели работы компании будут характеризовать эффективность мотивации.

Неэффективная система управления мотивацией может вызвать у сотрудников неудовлетворенность, что практически постоянно влечет за собой понижение производительности труда, снижение качества, несоблюдение дисциплины. С другой стороны, социально эффективная мотивация содействует удовлетворению потребностей сотрудников, направляя их работу в необходимое для компании русло. Т.е. сотрудники, работая, имеют возможность удовлетворять физические, общественные и психологические потребности.

Грамотно созданная система управления мотивацией персонала даст возможность современному руководителю:

1. Правильно согласовать цели работы конкретного работника, структурного подразделения и организации в целом, плюс к этому методы их достижения;

2. Разрешить проблемы с текучкой кадров и "кадровым голодом", удерживая высококвалифицированных работников, обученных под конкретную организацию;

3. Уменьшить временные и финансовые издержки на поиск, отбор и привыкание персонала;

4. Организовать дружный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны руководства и стремление работать в этой организации плодотворно, с абсолютной отдачей и мотивацией на получение итогов.

Эффективная система управления мотивацией обязана отвечать стратегическим целям организации и соответствовать ситуации на рынке. Работодателю нужно будет приспособлять эту систему к меняющимся условиям, представлять ее недочеты и быть готовым к их устранению.

1.3 Методы управления мотивацией

Методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством.

Рекомендации по использованию методов мотивации труда аналогичны применяемым в управлении персоналом, данные методы представлены ниже (рисунок 1).

Организационно - административные методы нацелены на такие мотивы поведения, как осмысленная потребность трудовой дисциплины, чувство долга, рвение человека работать в определенной компании, культура трудовой деятельности и т.д. Для них отличительной чертой является прямое централизованное действие субъекта на объект управления. В систему административных методов входят:

- организационно-стабилизирующие методы;
- методы организационного воздействия;
- распорядительные методы;

- дисциплинарные методы.



Рисунок 1 - Методы управления мотивацией персонала

Экономические – это методы механизма экономики, при помощи которого поддерживается современное развитие любой компании. К тому же,

это целая система мотивов и стимулов, побуждающая всех сотрудников эффективно работать для реализации целей компании. Из них выделяют:

- методы, применяемые федеральными и региональными органами управления;
- методы, применяемые организацией.

Социально-психологические методы соединены между собой социальными и моральными отношениями, а также психологическим воздействием. Социально-психологические методы управления основываются на применении нравственных стимулов к труду и оказания воздействий на сотрудника при помощи психологических методов с целью перевоплощения административного поручения в осознанный долг, в сознательный мотив человека. В состав этих методов входит:

- Формирование сообществ с учетом типа личности и характера сотрудника;
- Пример на личном опыте управляющего собственным сотрудникам;
- Ориентирующие условия – цели, задачи компании;
- Участие сотрудников в управлении;
- Удовлетворение культурных и духовных потребностей сотрудников;
- Социальная профилактика и общественная охрана сотрудников.

Так, если на предыдущем шаге мотивационного механизма были выбраны способы воздействия на сотрудников, то далее необходимо определиться с комплексом инструментов воздействия. Инструментарии мотивации могут быть поделены на несколько категорий, что наглядно представлено ниже (рисунок 2).

К более эффективному и действенному инструменту на мотивационный механизм относится материальное вознаграждение, которое подразделяется на денежное и не денежное.

Денежные инструменты – к ним можно отнести зарплату, разные отчисления от прибыли организации, бонусы, доплаты, ссуды, компенсации, кредиты и т.п.

При этом нужно придерживаться некоторых условий: эти выплаты обязаны зависеть от настоящих результатов, при этом зависимость обязана быть прозрачная, ясная и конкретная. Также условия не должны изменяться по ходу работы.



Рисунок 2 - Виды мотивационных инструментов

Денежное вознаграждение будет эффективным инструментом всего лишь в короткий промежуток времени. Поскольку, получив впервые огромное вознаграждение, работник его оценивает, и последующие выплаты будут восприниматься им как обязательные и во многих случаях не будут замечены им. Это связано с тем, что потребности человека безграничны и постоянно повышаются, повышаются и затраты на удовлетворение данных потребностей.

Не денежные инструменты – к ним можно отнести медицинские услуги, страховку, путевки со скидкой, питание, оплата транспортных затрат,

компенсация мобильной связи. Плюс к этому инструменты, связанные с организацией и условиями труда.

Основной частью дохода сотрудника считается зарплата, которая по собственной структуре является неоднородной и делится на сдельную и повременную оплату труда. Подробнее это представлено ниже(рисунок3).

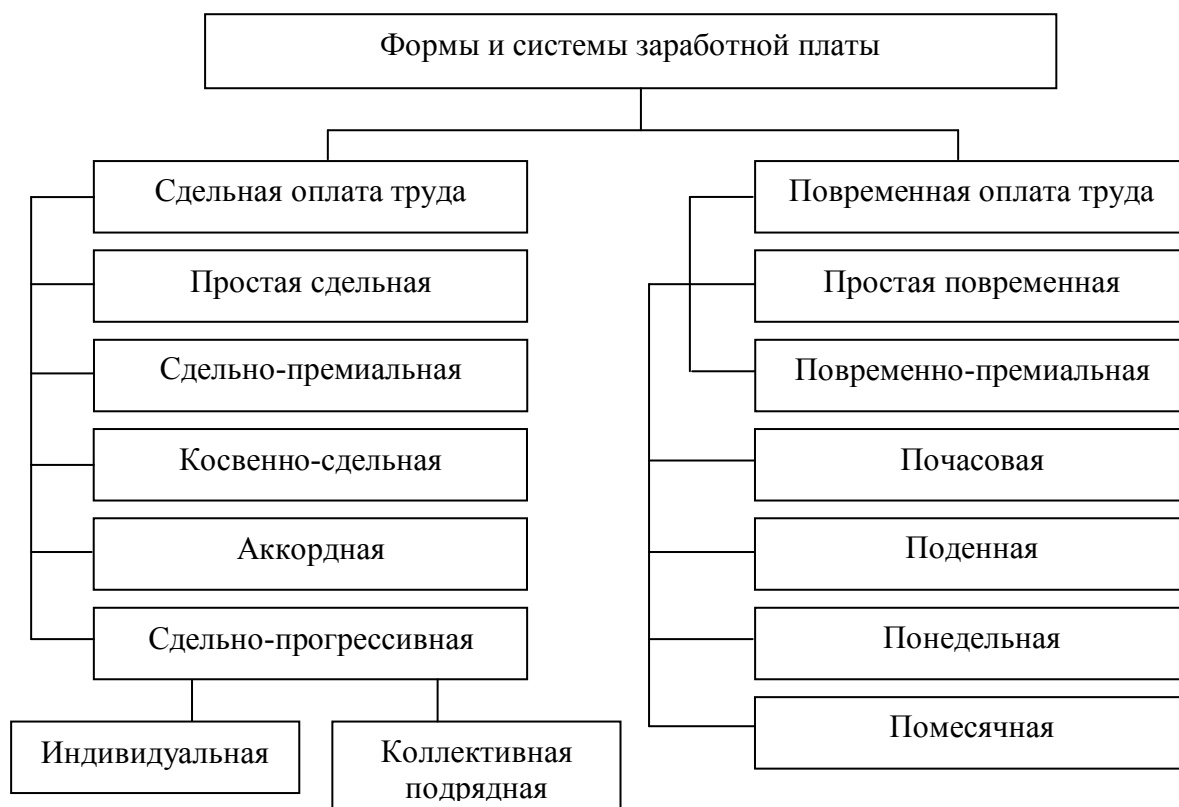


Рисунок 3 - Формы и системы оплаты труда

Заработной плате присваивается статус стимула. Но по оценке специалистов по психологии, эффект повышения заработка положительно работает только три месяца. После этого сотрудник начинает работать, как и раньше, в обычном для него расслабленном режиме. На зарплату могут влиять: улучшение нормирования труда, создание научной организации, модернизация рабочего места, перегруппировка рабочей силы, уменьшение численности сотрудников, усиление интереса к наиболее трудному и квалифицированному труду.

Тарифный разряд считается элементом заработной платы и обязан четко отображать квалификацию сотрудника, что способствует увеличению роста, как по вертикали, так и по горизонтали. Превращение тарифа в инструмент мотивации помимо потенциальных, а также реальных итогов работы, является компромиссом между необходимостью в более гибкой и энергичной дифференциации оплаты труда через основную зарплату.

Кроме заработной платы существуют также доплаты. Доплата – это форма вознаграждения за дополнительную результативность трудовой деятельности, а также за результат, приобретенный на конкретном месте. Доплаты получают только те, кто принимает участие в достижении дополнительной результативной трудовой деятельности, и в отличие от тарифа не считаются обязательной и постоянной составляющей заработной платы. Увеличение объема доплат зависит, в первую очередь, от роста личной производительности труда конкретного сотрудника и его непосредственного вклада в итоги организации. При снижении результативности работы у сотрудников они могут быть сокращены в размере, а также отменены полностью. Доплаты характеризуются как самостоятельная составляющая зарплат, и занимают промежуточное место между тарифной ставкой и выплатами премии.

Надбавка к зарплате – это денежные выплаты сверх заработной платы, которые дают стимуляцию для сотрудника к повышению квалификации, профессиональному умению и долгому совмещению трудовых обязанностей.

Система доплат к тарифным ставкам дает возможность учесть и поощрить ряд дополнительных характеристик труда, не охваченных тарифной системой, которая создает стимулы условно долгого действия.

Компенсации – это денежные выплаты, установленные с целью возмещения сотрудникам издержек, которые были связаны с исполнением ими трудовых или же других обязанностей, предусмотренных федеральным законом.

Очень важным направлением материально денежной мотивации считается премирование. Премия является особым стимулом к повышению результативности труда и ее источником считается фонд материального поощрения. Она представляет собой одну из главных частей зарплаты.

Основная цель премирования – это совершенствование конечных результатов деятельности, которые должны быть выражены в конкретных показателях.

Главное свойство премии как экономической группы – это форма распределения по итогу труда, считается личным трудовым доходом, но в собственной части имеет неустойчивый характер. Ее значение бывает большей или же наименьшей, а также у нее есть возможность совсем не начисляться. Данная черта чрезвычайно важная, т.к. если она ее утрачивает, то в премии теряется смысл. По существу, она превращается в обычную доплату к зарплатеи тогда ее роль сводится к устранению недочетов в тарифной системе.

Премия как самостоятельный рычаг решения задач имеет свой способ воздействовать на заинтересованность сотрудников, который включает в себя совокупность взаимосвязанных составляющих. Обязательными его частями являются:

- показатели премирования;
- условия применения;
- источник и объем премии;
- состав премируемых сотрудников.

Показатель премирования – центральная, главная составляющая системы, определяющая те трудовые заслуги, что подлежат специальному поощрению и обязаны отражаться в специальной части зарплаты.

Учитываются условия премирования, их закономерное количество для деятельности работника должно быть не больше четырех. При повышении данного числа, очень быстро увеличивается возможность появления ошибки.

Необходимо определить, кто непосредственно включен в состав премируемых сотрудников. Это связано с тем, что премирование

распространяется исключительно на тех сотрудников, труд которых нужно дополнительно поощрить. Это обуславливается вопросами и непосредственными условиями труда и производства.

Главное место в поощрительной системе занимает объем премии. Он определяет взаимосвязь результатов труда с повышением величины поощрения. Эффективность используемой системы премирования сотрудник видит в размере денежной суммы, получаемой в форме премии. Устанавливаться объем может в процентах к основному окладу или к экономическому эффекту, т.е. в условном и безусловном выражении. Источником выплаты премии является фонд материального поощрения, который образуется за счет прибыльности компании в размере 4-х процентов от фонда зарплаты.

Кроме того, рассматривается такой инструмент как условия труда. Когда условия труда достаточно приемлемые, сотрудники не акцентируют внимание на этом вопросе, но если условия труда ухудшаются, тогда это быстро понижает мотивацию труда и внимание сотрудника сразу переключается на данный вопрос. Выделяют несколько факторов условий труда:

- санитарно-гигиенические – включает в себя влажность, атмосферное давление, загрязнение пылью, химическими веществами, освещение, вибрацию, разные виды излучений, контакт с токсическими веществами;
- социально-психологические – сюда входит физическая перегрузка, нервно-психическое напряжение, монотонность в работе, рабочий темп, режим труда и отдыха, многофункциональные качества оборудования, запасных средств;
- эстетические – включает в себя архитектурно-художественные качества интерьера (мебель, расцветка стен, предметы декоративного искусства), применение многофункциональной музыки.

В компании обязаны существовать и всегда поддерживаться нормальные условия, с учетом всех вышеизложенных факторов.

Одним из инструментов считается внедрение изменений. В компании время от времени происходят какие-либо изменения: разрабатываются свежие

идеи и новые стратегии, создаются новые товары, применяются новейшие технологии и оборудование.

Материальные инструменты обязаны сочетаться и быть подкреплены нематериальными инструментами. К нематериальным инструментам можно отнести: социально–психологические инструменты, творческие инструменты, свободное время.

Психологический климат также считается инструментом мотивации. Благоприятный психологический климат характеризуется высочайшей степенью доверия членов коллектива, требовательностью друг к другу, сплоченностью, взаимной поддержкой, взаимопомощью и психологической совместимостью. Психологический климат находится в прямой зависимости от отношений сотрудников в коллективе.

Немаловажным инструментом помимо прочего считается обучение сотрудников. При помощи данного инструмента вполне возможно достигнуть социального признания, повышения квалификации, карьерного роста, а все это в свою очередь считается инструментами мотивации. Если работники организации, в свою очередь, осознают настоящие возможности продвижения по карьерной лестнице (сотрудники увольняются, уходят в декрет, переходят на другие должности), то именно это позволяет создать дополнительный катализатор выразить себя.

Существенным инструментом будут считаться печатные издания и веб-сайт компании. Новости предприятия, поздравления работникам, приветственные слова новым сотрудникам — это все производит большое впечатление на персонал. Работники, для которых это считается определяющим мотивом, еще долгое время сохраняют данные издания.

Все вышеизложенные инструменты и много еще тех, которые не описаны, должны быть использованы руководством при формировании системы мотивации в компании, при этом данные инструменты обязаны комбинироваться, перемешиваться и варьироваться.

После исполнения всех шагов выстраивается определенная стратегия работы, и далее она воплощается в жизнь. В случае если по завершении стратегии цель не достигнута, тогда нужно будет изучить полученные результаты и внести исправления в модель, а также поменять выбранный метод и инструмент воздействия на мотивацию сотрудников.

Система материально денежных поощрений чрезвычайно необходима для мотивации сотрудников. Она должна быть правильно построена на предприятии и признана сотрудниками как объективная, но ее будет недостаточно для совершенной мотивации персонала по некоторым факторам:

1. Если цель основной массы работников - это количество зарабатываемых денежных средств, то такие работники в любой момент готовы уволиться и уйти на другое место работы. Руководство компании может постоянно повышать зарплату, но работник знает, что если он найдет работу с более высокой зарплатой - он уйдет на это место работы.

2. К новому доходу сотрудник привыкает примерно на протяжении трех месяцев, а далее перестает его ценить.

3. Расходы компании на заработную плату сотрудникам ограничены. Видя существующий "потолок", сотрудник или перестает эффективно работать, или раздражается, или начинает зарабатывать деньги на стороне. Во всяком случае, его потенциал в полную силу компанией не используется.

Именно вследствие этого, не смотря на всю значимость материально денежных поощрений, мотивационная система предприятия обязана включать в себя и прочие методы воздействия на сотрудников.

Вторым важным методом мотивации считается материально не денежный. Основной тенденцией выступает взаимосвязь между сотрудниками, которая выражена в признательности руководителем заслуг сотрудника. Это поощрение материально не денежными стимулами и социальными отношениями в коллективе.

Элементы материально не денежного метода мотивации представлены ниже (таблица 5).

Таблица 5 – Элементы материально не денежного метода мотивации

№ п/п	Наименование элемента
1	Организация труда, которая включает в себя обеспечение санитарно-гигиенических условий
2	Способы гуманизации труда, базирующиеся на применении психологического воздействия запахов, музыки и цвета
3	Жилищное строительство или же возможность получить кредит на постройку жилья
4	Бесплатное питание либо его частичная стоимость
5	Содействие в оплате обучения, при этом как сотрудников компании, так и членов их семей, предоставление возможности прохождения всевозможных курсов в компании
6	Оплата разных страховок
7	Частичная оплата врачебной помощи, которая оказывается работникам либо членам их семей
8	Открытие в компании разных кабинетов медицинского направления
9	Предоставление работникам возможности посещения всевозможных спортивных учреждений методом их оплаты
10	Предоставление сотрудникам оплачиваемого отпуска и прочих дней отдыха
11	Возможность применять технику компании в личностных целях по льготному тарифу (например, аренда автомобильного транспорта, компьютерного оборудования и др.)
12	Гарантированные вспомогательные пенсионные выплаты от компании
13	Прохождение курсов повышения квалификации и иное обучение, за счет компании
14	Вероятность движения вверх по карьерной лестнице

Таковым образом, нужно заметить, что для оценки эффективности используемой мотивационной системы в управлении персоналом необходимо провести количественную и качественную оценку результативности по предложенным методам, подбирая более благоприятный к условиям работы той или иной компании. Если возникнет низкая эффективность от проделанных мероприятий, то необходимо поменять подход к организации мотивационной политики, делая упор на потребности и ожидания сотрудников, согласованные с целями и задачами компании. В это же время надеяться в полной мере на расчетные показатели будет ошибочно, и нужен будет ситуационный подход, который позволит найти результативность используемой системы мотивации, отталкиваясь от реального состояния дел в компании.

В завершении теоретической части хотелось бы отметить, что в главе рассмотрены ключевые моменты создания эффективной системы управления мотивацией на предприятии. Введенные теоретические акценты анализа системы мотивации предприятия посодействуют руководителям внести положительные изменения в работу своей организации.

2 Анализ действующей системы мотивации торгового предприятия ООО «Федерал»

2.1 Краткая характеристика предприятия

Объектом данного анализа является торговое предприятие – ООО «Федерал» магазин модной одежды «SELA».

Корпорация SELA была основана в 1991 году и стала одним из общепризнанных фаворитов по созданию коллекций одежды в стиле casual. SELA – это удобные, ультрамодные и популярные коллекции для убежденных внутри себя людей, которые имеют собственный непревзойденный стиль и стремятся получать наслаждения от современной жизни, и хотят быть красивыми для окружающих.

SELA прошла путь от не очень больших торговых центров ассортимента для всей семьи, до общенационального бренда стильной одежды. Компанией на российском рынке реализовала собственная концепция фирменной розничной торговли, основанная на четком описании бизнес-процессов и стандартов. В дальнейшем, этот опыт был взят множеством fashion-компаний на всей территории России.

Фирменная сеть SELA - это система торговых компаний, развивающаяся по системе франчайзинга. Самый первый фирменный торговый центр SELA был создан в России в 1997 году.

В начале 1993 года предложив широкому рынку недорогую и высококачественную одежду, в последующем SELA обеспечила коммерсантам возможность эффективно инвестировать свои деньги в открытие торговых центров SELA.

Концепция фирменного розничного предприятия подразумевает представление полного ассортимента марки SELA (женская, мужская, подростковая и детская одежда, аксессуары и косметика), единую концепцию

мерчандайзинга, системы управления товародвижением, программы по стимулированию продаж и дисконтные программы.

Бизнес модель предприятия включает в себя разработку продукта, размещение производств на сторонних фабриках, организацию по логистике продукции и дальнейшей реализации. В разработке изготовления одежды принимают участие собственные дизайнеры, которые постоянно совершенствуют свой профессиональный опыт, посещая международные выставки и показы. Анализируя ассортимент конкурентов, они на базе этого создают стиль и направление коллекции SELA, после чего готовят документацию на производство.

Главный вид деятельности компании – розничная торговля непродовольственной продукцией, специализирующаяся на реализации одежды. Основная цель компании - это получить прибыль и удовлетворить запросы потребителя.

Управляет предприятием директор, у которого в подчинении находятся заместители: менеджеры и главный бухгалтер.

Менеджеры занимаются организацией торговой деятельности, поиском поставщиков и заказчиков, оформлением договоров с поставщиками, согласовывая их с директором и юристом. Менеджеры также смотрят за исполнением условий договора, качеством принимаемого товара и сроками поставки товара.

В приложении А показана организационная структура предприятия ООО «Федерал».

На представленной схеме видно, что предприятие возглавляет управляющий, который руководит всеми ключевыми службами организации: коммерческая служба, финансовая служба, техническая служба.

Коммерческая служба находится под управлением коммерческого директора. В этом подразделении решаются вопросы по реализации основной функции компании – реализация товара потребителю. В связи с этим в состав этой службы входят два подразделения: отдел продаж и отдел поставок.

Отдел поставок занимается вопросами по поставке продукции на склад ООО «Федерал», откуда потом она поступает напрямую к потребителям. Для этого в отдел поставок входят несколько менеджеров по закупкам, каждый из которых отвечает за конкретную группу поставщиков.

Основная функция отдела продаж совпадает с главной функцией компании – удовлетворение спроса в продукции. Отдел продаж также состоит из менеджеров по продажам, каждый из которых курирует несколько направлений реализуемой ООО «Федерал» продукции.

Финансовая служба организации обеспечивает решение таких вопросов, как жизнедеятельность предприятия, и состоит из бухгалтерии и финансового директора.

Бухгалтерия делает учет и контроль всех операций, выполняемых предприятием, кроме того осуществляется взаимодействие с муниципальными контролирующими органами, например, налоговая инспекция, общественные фонды и др.

Основными функциями финансового директора является управление экономическими ресурсами организации, его кредитной историей, отношениями с дебиторами и др.

Ещё одним самостоятельным подразделением считается техническая служба, которая занимается обеспечением жизнедеятельности складского хозяйства, т. е. координирует товарный поток предприятия.

В связи с вышеизложенными данными, могут быть сделаны выводы, что в ООО «Федерал» достаточно развита линейно-функциональная организационная структура, которая состоит из 3 главных служб. Эти службы друг от друга формально не зависят, но их линейное взаимодействие дает возможность обеспечивать предприятию реализацию его основной деятельности.

Динамика товарооборота предприятия ООО «Федерал» за 2014 - 2016 гг. представлена в приложении Б. Во время анализа основных экономических показателей деятельности можно заметить, что темп роста не падал ниже ста

процентов. В целом, это говорит об успешной деятельности данного предприятия.

2.2 Оценка действующей системы мотивации на предприятии

Проанализируем действующую систему мотивации предприятия ООО «Федерал» в 2 этапа.

1-ый этап – исследуем материальное стимулирование (изучение существующих стимулирующих выплат сотрудникам предприятия);

2-ой этап – исследуем моральное стимулирование (изучение морально-психологического климата среди сотрудников предприятия).

Перейдем к анализу первого этапа исследования – изучение материального стимулирования труда персонала предприятия ООО «Федерал».

На данном предприятии используют обычную повременную систему оплаты труда, которая рассчитывается за фиксированное количество отработанного времени, при этом количество выполненной работы значения не имеет.

При повременной оплате сотрудникам ставятся нормированные задачи. При этом чтобы выполнить отдельные функций и объем работ, устанавливается норма обслуживания либо норма численности сотрудников.

Такой вид оплаты труда абсолютно не подходит для организации, а будет актуален там, где находится производственный процесс.

Рассмотрим формирование премиальных выплат торговому агенту предприятия ООО «Федерал», где зарплата складывается по следующей формуле:

$$ЗП = ЗП \text{ по тарифной ставке} + \% \text{ от оклада} \quad (1)$$

Работникам помимо заработка выплачивается премия за выполненный или же перевыполненный установленный план. Основанием для выплаты

премии работникам служат показатели выполненного плана. Лишение или уменьшение размера премии по итогам работы происходит в тот расчетный период, когда совершилось нарушение или упущение в рабочих обязанностях. В размере 100% - за прогул; за несоблюдение требований по технике безопасности; за несоблюдение инструкций внутреннего трудового распорядка. В объеме 50% - за несвоевременное предоставление отчетной документации.

Работники предприятия, помимо премии, по итогам работы имеют все шансы получить поощрительную оплату за работу в праздничные дни. Праздничными днями считается: Новый год, 8 марта, 23 февраля и другие государственные праздники.

В качестве примера рассмотрим, как формируется заработная плата торгового агента предприятия ООО «Федерал». Начисление премии для торгового агента рассчитывается по следующей системе (таблица 6).

Таблица 6 – Состав зарплаты торгового агента предприятия ООО «Федерал»

Наименование выплат с показателями ЗП по тарифной ставке	
Основной оклад, (руб.)	9000
Компенсирование ГСМ, (руб.)	3600
Компенсирование амортизации личного автомобиля, (руб.)	1800
Наименование материально денежных вознаграждений(% от оклада), комиссионные выплаты (выполнение плана от 90% считается выполненным на 100%)	
Выполненный общий план продаж	35%
Выполненный план продаж мужской одежды	18%
Выполненный план продаж женской одежды	18%
Расширения клиентской базы	14 %
Выплаты от реализованной продукции в виде %	4%

Рассчитаем ежемесячную зарплату торгового агента исследуемого предприятия. Предположим, что торговый агент:

- Общий план по продажам выполнил на 94%;
- План по продажам мужской одежды выполнил лишь на 62%;
- План по продажам женской одежды выполнил на 96%;
- Расширил базу клиентов и заключил 2 новых договора на поставку;

- Реализовал товар на сумму 243700 руб.

Следует, что торговый агент получает премии:

- За выполненный общий план продаж 35% от оклада;
- За выполненный план продаж женской одежды 18% от оклада;
- За расширение базы клиентов 14% от оклада;
- 4% от реализованного товара, сумма которого составила 243700 руб.

В связи с тем, что план продаж мужской одежды торговый агент выполнил лишь на 62%, то по данной категории выполнения плана премия не начисляется.

Исходя из данных показателей, рассчитаем заработную плату торгового агента:

- 1) $243700/100 \times 4 = 9748$ руб. – премия от реализованной продукции;
- 2) $3600 + 1800 = 5400$ – сумма компенсаций;
- 3) $(9000 + (35\% + 18\% + 14\%)) + 9748 + 5400 = 30178$ – зарплата.

В полученных расчетах можно выделить как положительные, так отрицательные моменты материального стимулирования сотрудников предприятия ООО «Федерал» (таблица 7).

Таблица 7 – Положительные и отрицательные моменты материального стимулирования

Положительные моменты	Отрицательные моменты
Система обеспечивает стабильный доход сотрудникам. С точки зрения предприятия, эта система оплаты труда дает возможность добиться простоты управления и уменьшить текучесть персонала.	Данная система оплаты труда не ориентирована на сотрудничество, что приводит к разрушению отношений среди сотрудников.

В связи с вышеизложенными данными, предлагается пересмотреть систему премирования. Необходимо создать такую систему, где персонал был бы заинтересован в повышении производительности, как собственного труда, так и всего предприятия в целом.

Из описанного выше получается, что существует серьезная необходимость в создании эффективной системы материального стимулирования труда предприятия ООО «Федерал».

Перейдем к анализу второго этапа исследования – изучению морально-психологического климата трудового коллектива предприятия ООО «Федерал».

Для исследования использовалась комплексная психологическая диагностика морально-психологического климата трудового коллектива, которая представлена в приложении В.

В тесте приняли участие сотрудники предприятия ООО «Федерал», где они были поделены на 3 команды:

1. Команда «1» - сотрудники, непосредственно занятые в торговом процессе (менеджеры, продавцы);
2. Команда «2» - вспомогательные рабочие и младший обслуживающий персонал;
3. Команда «3» - функционально-линейные сотрудники.

В диагностике представлены утверждения, которые образует систему мотивации персонала и сгруппирована в 4 секции: работа, коммуникация, управление, мотивация и мораль.

Для оценки использовалась 10-бальная система.

Если утверждение полностью совпадало с мнением сотрудника, то необходимо было обвести 10 баллов, если противоречило – 0 баллов.

Схема подсчетов баллов была следующая:

1. Подсчитываем общий балл: для этого необходимо сложить показатели всех ответов;
2. Подсчитываем средний балл по категориям:
 - работа – 2,6,10,14,18,22,26;
 - коммуникации – 1,5,9,13,17,21,25;
 - управление – 4,8,12,16,20,24,28;
 - мотивация и мораль – 3,7,11,15,19,23,27.
3. Интерпретируем.

На этом этапе выводится индекс мотивационной сферы, который получается из общей суммы баллов.

Самое большое число баллов 280, минимальное – 0.

Показатели, свидетельствующие об уровне морального стимулирования:

280 – 251 – чрезвычайно высокий;

250 – 181 – высокий;

180 – 120 – средний;

ниже 120 считается путем к деградации.

Показатели, рассчитанные в баллах по секциям, свидетельствующие о состоянии мотивационной сферы в коллективе:

5 - 4 – отличное;

4 - 3 – бодрое;

3 - 2 – унылое;

2 - 1 – негативное.

На основании полученной информации сформируем расчет уровня мотивационной сферы в работе, коммуникации, управлении, мотивации и морали по всем 3 командам, в процентном содержании. Итоги расчетов представлены ниже (таблица 8).

Таблица 8– Итоги по результатам тестирования сотрудников

Наименование мотивационной сферы	Команда «1»	Команда «2»	Команда «3»
	8 чел. – 100% 1 чел. – X% $x = \frac{1 * 100}{8} = 12,5\%$	11 чел. – 100% 1 чел. – X% $x = \frac{1 * 100}{11} = 9,1\%$	11 чел. – 100% 1 чел. – X% $x = \frac{1 * 100}{11} = 9,1\%$
работа	4,2 * 12,5=52,5%	2,6 * 9,1= 23,7%	3,5 * 9,1=31,9%
коммуникация	3,9 * 12,5=48,8%	3,7 * 9,1= 33,7%	4,5 * 9,1=41%
управление	2,3 * 12,5=28,8%	2,1 * 9,1=19,1%	4,9 * 9,1=44,6%
мотивация и мораль	2,9 * 12,5= 36,3%	2,7 * 9,1= 24,6%	4,4 * 9,1=40%

Произведенная оценка результатов, полученных в ходе исследования, наглядно проиллюстрирована ниже(рисунок 4).

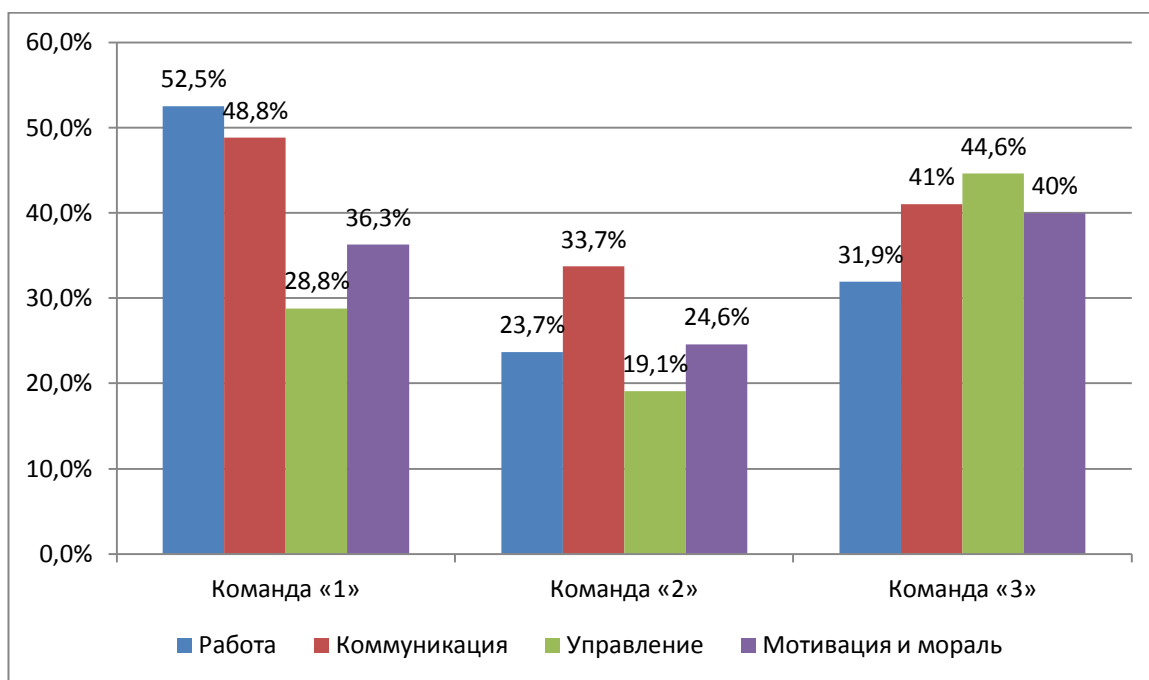


Рисунок 4 - Результаты исследования по комплексной диагностике морально-психологического климата предприятия ООО«Федерал»

Анализируя итоги проведенного исследования, приходим к выводу, что в секции «Работа» команды «2» наблюдается очень маленький показатель, значит, для этой группы сотрудников предприятия ООО «Федерал» имеет место низкая мотивация к труду. Вследствие этого, перед руководителями встает острая потребность в создании условий, при которых сотрудник ощущал бы значимость собственного труда, испытывал бы чувство причастности к своему коллективу, был довольным и общительным с коллегами. Каждый руководитель должен четко определять значимость профессиональных качеств сотрудника и показатели, определяющие профессиональные успехи, что достигнуты в личных интересах этого сотрудника.

Последующая часть этого исследования была ориентирована на изучение организационной культуры в области коммуникативного процесса.

Анализ итогов по секции «Коммуникация», полученных в процессе исследования показал, что самые значительные результаты преобладают в команде «1», где показатель составляет 48,8%, а минимальный – в команде «2».

Из этого следует, что лучший процесс передачи информации находится в команде «1».

Коммуникации — главный барьер на пути достижения поставленных целей компании. В ходе обмена все стороны играют активную роль: недостаточно передать какую-либо информацию, нужно чтобы она была воспринята второй стороной. Основная задача коммуникационного процесса состоит в понимании передаваемой информации. После проведенного дополнительного разговора с персоналом предприятия ООО «Федерал», можно выявить главные препятствия на пути организационных коммуникаций (таблица 9).

Таблица 9 – Проблемы организационных коммуникаций персонала

№ п/п	Наименование проблемы
1	Искажение сообщений. Вероятные причины: ненамеренно, вследствие трудностей в межличностных коммуникациях; осознанно, когда один из менеджеров среднего уровня не соглашается с информацией и изменяет ее так, что данная информация начинает отражать его интересы; в результате корректировок; в результате разницы по статусу; в результате боязни быть наказанным или же при бессмысленности коммуникации.
2	Перегрузка информацией - превышение действительных возможности системы и входящих в нее сотрудников обрабатывать какую-либо информацию
3	Некомпетентность сотрудников - коммуникативная, методологическая и профессиональная
4	Неэффективный метод в организации работы и распределении задач
5	Конфликты, как среди сотрудников, так и среди отделов

Проведенный анализ уровня мотивационной сферы персонала по секции «Управление» показал, что самый большой уровень управления находится в команде «3», где показатель составляет 44,6%, а минимальный — в команде «2», где показатель составляет 19,1%.

Анализ итогов по секции «Мотивация и мораль» полученных в процессе исследования показал следующее. Самое большое удовлетворение от внутренних убеждений преобладает в команде «3», где показатель составляет

40%, а минимальное – в команде «2», где показатель составляет 24,6%. Отсюда следует, что главная цель менеджера на данном этапе работы – это формирование у сотрудников внутренних побуждений для активной трудовой деятельности. Главными побудителями сотрудников в этой ситуации является заинтересованность в труде, необходимость в активной работе, переживание удовлетворенности от работы, и что немаловажно положительной мотивации у всех сотрудников.

Основываясь на расчетах, можно судить об общем состоянии мотивационной сферы сотрудников предприятия ООО «Федерал» (таблица 10).

Таблица 10 – Показатели уровня мотивационной сферы сотрудников

Название команды	Наименование мотивационной сферы							
	Работа		Коммуникации		Управление		Мотивация и мораль	
	общее состояние	%	общее состояние	%	общее состояние	%	общее состояние	%
Команда «1»	отличное	4,2-52,5%	бодрое	3,9-48,8%	унылое	2,3–28,8%	унылое	2,9 – 36,3%
Команда «2»	унылое	2,6 - 23,7%	бодрое	3,7-33,7%	унылое	2,1–19,1%	унылое	2,7–24,6%
Команда «3»	бодрое	3,5-31,9%	отличное	4,5-41%	отличное	4,9-44,6%	отличное	4,4-40%

По данным таблицы можно видеть, что очень низкие показатели уровня морально-психологического климата находятся в команде «2».

В процессе работы над исследованием, я провела несколько бесед с руководящим составом предприятия ООО «Федерал», которые сказали, что:

- им не нравится давать свободу действий собственным сотрудникам;
- они отрицательно относятся к критическому мышлению персонала, и терпеть не могут медленного исполнения поставленных ими задач;
- очень редко дают сотрудникам право выдвигать инициативные предложения и определять персональный ритм работы;

- никогда не передают сотрудникам собственные полномочия.

Стиль руководства предприятия можно назвать формализованным и структурированным, характеризующийся чрезвычайно небольшой частью демократии в управлении и авторитарностью. Лидеры предприятия нацелены в основном на выполнение работы и совсем не учитывают действие человеческого фактора на деятельность всего предприятия. Такой стиль управления не может не формировать определенные проблемы внутри предприятия. На эти проблемы указывают: нередкие случаи игнорирования поставленных задач руководством; мощное давление, оказываемое на персонал при дисциплинарных нарушениях, приводящее к неэффективному функционированию всех подразделений; несоответствие организационной культуре желанным результатам.

В связи с вышеизложенными данными, можно сделать заключение, что на исследуемом торговом предприятии сформирован чрезвычайно субъективный процесс отбора руководящего состава, что формирует большие трудности развития эффективной мотивационной системы. Для предприятия ООО «Федерал» является актуальной проблема выбора руководящего состава на основе оценочных показателей.

3 Рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Федерал»

3.1 Совершенствование управления мотивацией персонала

На предприятии ООО «Федерал» на протяжении всего времени наблюдается проблема “текучести” персонала. Средняя заработная плата в ООО «Федерал» выше, чем у конкурирующих предприятий. Не смотря на это, сотрудники часто увольняются. Руководству предприятия было предложено пригласить профессионального тренинг-менеджера для выяснения причин слабой мотивации сотрудников предприятия. Его главной задачей была разработка эффективной системы мотивации на предприятии.

После общения тренинг-менеджера с руководящим составом ООО «Федерал» выяснилось, что руководство предприятия в основном использует материальное стимулирование персонала. Оно представляет собой такие виды стимулирования как: должностной оклад, премия, надбавки за выслугу лет, материальная помощь. Все эти виды выражены в денежных выплатах.

Мотивационному механизму оплаты труда уделяется большое значение, но систематическое увеличение уровня оплаты труда не способствует поддержанию трудовой активности сотрудников на требуемом уровне и подъему производительности труда. Использование данного способа будет полезным для достижения кратковременного увеличения производительности труда. В результате происходит привыкание к данному виду воздействия. Одностороннее воздействие на сотрудников только денежными способами никогда не приведет к постоянному росту производительности труда.

Для того чтобы заработная плата была настоящим стимулом, нужно принимать во внимание такие факторы как: ее связь с результатами работы; значимость для персонала; использование принципа справедливости и соответствие ее образованию, квалификации, должности; соответствие общему стажу сотрудника и опыту его работы на этом предприятии.

Помимо этого было выяснено, что нематериальная мотивация персонала, направленная на удовлетворение их морально-психологических и внеэкономических потребностей, руководящим составом предприятия даже не обсуждалось.

На начальном этапе тренинг-менеджер провел с сотрудниками анонимное анкетирование с целью выявления их мотивационного профиля.

Анкетирование - это опрос персонала с использованием бланка анкеты, на котором находятся вопросы для выяснения потребностей и интересов. Сотрудник должен выбрать те ответы, которые для него являются важными. Пример вопроса и его ответы представлены ниже (таблица 11).

Таблица 11 – Пример бланка анкетирования сотрудников предприятия

Вопрос	Ответ	
Какие условия работы считаются вам более важными? (Выбрать один или несколько вариантов ответов)	Заработная плата	
	График работы	
	Отношение руководящего состава к сотрудникам	
	Перспектива карьерного роста	
	Приобретение профессионального опыта	
	Организация обучения	
	Самостоятельность в работе	
	Стабильность в работе без опасности увольнения	
	Возможность повышения профессионального опыта	
	Справедливая оценка своей трудовой деятельности	
	Возможность в дальнейшем занять руководящий состав	
	Быть достаточно информированным в деятельности предприятия и принимать решения возникающих проблем на нем	

На следующем этапе тренинг-менеджер провел персональный стандартизованный опрос, в виде интервью, с каждым работником велась беседа с применением одних и тех же стандартных вопросов.

Интервью - это беседа ответственного лица с конкретным работником компании, с целью выяснения его потребностей и интересов. Данный вид

беседы считается эффективным и простым способом собрать информации о сотрудниках, для дальнейшего использования в разработке системы мотивации.

В начале беседы тренинг-менеджер устанавливает коммуникативный контакт с сотрудником, с которым ведется беседа. Общение начинается с доброжелательного приветствия и обоснования цели их беседы. Очень важно, чтобы в начале разговора установилось доверительное общение, и сотрудник дал максимально честные ответы на заданные вопросы.

Основные вопросы, на основании которых будет проводиться оценка проведенной беседы, представлены ниже (таблица 12).

Таблица 12 – Вопросы беседы тренинг-менеджера с сотрудниками предприятия

№ п/п	Наименование вопроса
1	Довольны ли вы, что работаете на нашем предприятии?
2	Что вас больше всего привлекает или нравится на нашем предприятии?
3	Какие условия собственной работы могут быть положительно вами оценены?
4	Как вы видите развитие своей карьеры в будущем?
5	Какие возможности карьерного роста на нашем предприятии для вас привлекательны?
6	Какие цели работы вы выделили на второе полугодие?
7	Какой новый проект или задача для вас кажется привлекательным?
8	Что вы хотите улучшить в своей работе?
9	Что вам не нравится в работе и почему?
10	Что бы вы могли предложить для изменения отрицательных условий работы?

Итоги собранной информации из интервью и анкетирования были проанализированы (да - устраивает или нет - не устраивает) и представлены ниже в процентном соотношении (таблица 13).

Таблица 13 –Степень удовлетворенности сотрудников предприятия

Условия, влияющие на мотивацию сотрудников	Нет	Больше нет, чем да	Больше да, чем нет	Частично да	Полностью да
1. Работа на предприятии в целом	12,7%	34,5%	15,2%	33,8%	3,8%
2. Организация работы	16,1%	15,8%	42%	23,4%	2,7%
3. Условия работы	8,4%	12,3%	17,2%	52,5%	9,6%

Продолжение таблицы 13

Условия, влияющие на мотивацию сотрудников	Нет	Больше нет, чем да	Больше да, чем нет	Частично да	Полностью да
4.Заработная плата	8,8%	13,9%	37,6%	34,8%	4,9%
5. Система социальной помощи сотрудникам	15%	24%	17%	44%	-
6. Отношения с сотрудниками в коллективе	8,1%	3,2%	23,3%	19,6%	45,8%
7.Отношения с прямым руководителем	23,1%	28,9%	38,6%	1,8%	7,6%
8. Система профессионального роста	31,8%	21,9%	22,4%	18,7%	5,2%
9. Информированность сотрудников о целях его трудовой деятельности и целях деятельности предприятия	27,1%	16,4%	18,3%	20,8%	17,4%
10. Информированность сотрудников о результатах его трудовой деятельности и деятельности предприятия	28%	8,9%	19,3%	17,4%	26,4%

На основании полученных данных, руководству предприятия ООО «Федерал» предлагается создать специальную систему мероприятий, которая будут нацелены на стимулирование персонала к увеличению производительности труда:

1. Учитывать ожидания своего персонала. Данная проблема встает тогда, когда руководящий состав принимает важные решения по мотивации персонала без обратной связи с ними.

2. Учитывать интересы своего персонала. Пытаясь поощрять собственный персонал за успехи в работе, руководящий состав предприятия использует исключительно стандартные методы мотивации (например, праздники за счет предприятия), не думая о том, будет ли получен мотивирующий результат или нет.

3. Сократить интервал времени между получением положительного результата и поощрением за него. Выдача поощрений персоналу через большой промежуток времени после получения положительного результата в работе –

очень серьезная ошибка. Данная проблема вызывает со стороны персонала большую критику в адрес руководящего состава.

4. Внедрить эффективный мониторинг системы мотивации персонала. Контроль над эффективностью работы системы мотивации персонала на предприятии – важный фактор. Этот контроль необходим не только потому, что у персонала постоянно изменяются ожидания и интересы, но и потому, что сотрудники привыкают к мотивирующему фактору, и он перестает воздействовать на повышение производительности их работы. Кроме того бывают случаи, когда мотивирующие мероприятия, которые были положительно оценены со стороны персонала, через какое-то время критикуются ими из-за снижения качества.

5. Внедрить поддержку системы мотивации персонала. Недостаточно создать эффективную систему мотивации персонала, необходимо также поддержать ее на этом уровне. Поддержка - это немаловажный этап мотивации. Главная ошибка, которая связана с отсутствием поддержки системы мотивации – это невыполнение руководящим составом собственных обещаний.

Для поддержки системы мотивации сотрудников важно не только выполнять обещания, но и строго исполнять сроки мероприятий, которые были обещаны в качестве поощрений. Если сроки не соблюдаются, то руководство обязано дать разъяснения причинам задержки, иначе положительная мотивация персонала может превратиться в отрицательную мотивацию. В коллективе начнет расти критика в адрес руководящего состава, а производительность труда будет падать.

6. Объявлять сотрудникам предприятия информацию об условиях мотивации. Персонал обязан знать, какое поощрение от руководства может получить за хороший результат своей работы. На предприятии может быть создана хорошая система мотивации, но если персонал не будет знать об их условиях, то мотивирующие факторы не будут положительно влиять на производительность сотрудников.

7. Создать устойчивую систему мотивации персонала. В случае существования на предприятии устойчивых мотивирующих мероприятий, не нужно их убирать без важной и обоснованной причины. Если всё-таки необходимо сокращение социального пакета, то руководитель должен убедить своих сотрудников в необходимости данных мер. Если дать мотивирующую поддержку сотрудникам, а после этого забрать ее, то это приведет к повышению негативной обстановки на предприятии и увольнению более квалифицированных сотрудников.

Основываясь на проведенном исследовании системы нематериальной мотивации персонала, можно сделать вывод, что системе мотивации персонала предприятия ООО «Федерал» необходимо совершенствование новыми подходами и направлениями. Руководству необходимо создать комплекс мероприятий, стимулирующих сотрудников старательно и активно работать именно на данном предприятии. Только после этого будут получены высокие результаты деятельности сотрудников, а также положительное отношение к руководящему составу.

3.2 Использование информационных технологий для эффективного управления мотивацией персонала

Персонал - это очень важный ресурс любой компании. Эффективная работа предприятия зависит, в первую очередь, от грамотно созданного управления персоналом. Профессиональный персонал может существенно поднять эффективность деятельности предприятия.

Управление информацией о своих сотрудниках, проведение мероприятий по кадровым изменениям персонала, оценки квалификации сотрудников, все это требует помощи программных продуктов, позволяющих эффективно рассчитывать и применять кадровую политику на предприятии.

Управление персоналом заключается не только в сборе информации и ведении личностных дел сотрудников. Для современного бизнеса необходим

эффективный подход к выбору персонала, разработке системы мотивации и трудовой оценке деятельности сотрудников.

Применение компонента "1С: Зарплата и Управление Персоналом" программного продукта «1С:Предприятие» обеспечит решение требуемых задач для эффективного управления мотивацией персонала предприятия ООО «Федерал».

Прикладное решение считается автоматизированным инструментом кадровой политики компании. Оно поможет оценить профессиональную деятельность сотрудника, выявить более подготовленный персонал, разработать эффективное стимулирование и правильную систему оплаты труда.

Автоматизированное управление персоналом поможет всем сотрудникам компании.

- Руководящий состав сможет полностью контролировать все происходящее на предприятии, анализировать кадровые изменения в составе и принимать управленческие решения основываясь на достоверной информации.
- Кадровый персонал получит значительный механизм автоматизации своих ежедневных задач, возможность создавать сложные отчеты о сотрудниках, с отбором и сортировкой огромного количества информации.
- Сотрудники будут знать, что быстро и без задержек получают нужную им справку, информацию об оставшемся отпуске, данные учета в налоговую инспекцию и т.д.

Для управления мотивацией начальников и обычных сотрудников предприятия устанавливается зависимость уровня их дохода от результатов трудовой деятельности.

Функционал управления мотивацией дает возможность выбрать прозрачную и эффективную схему финансовой мотивации для любой должности.

Прикладное решение даст такие возможности, как: создание схем оплаты труда с безграничным количеством поощрений и взысканий; ввод линейной и

нелинейной зависимости объема поощрения/взыскания от итогов трудовой деятельности персонала.

В состав перечня возможностей управления мотивацией входят:

- справочник характеристик схем мотивации;
- универсальный список методов расчета;
- план видов расчета, которые позволяют формировать разные комбинации методов расчета и характеристик схем мотивации;
- интерфейс для поэтапного создания и изменения схем мотивации.

Значительной составляющей функционала управления мотивацией считается набор применяемых показателей.

Показатели схем мотивации представлены ниже (рисунок 5).

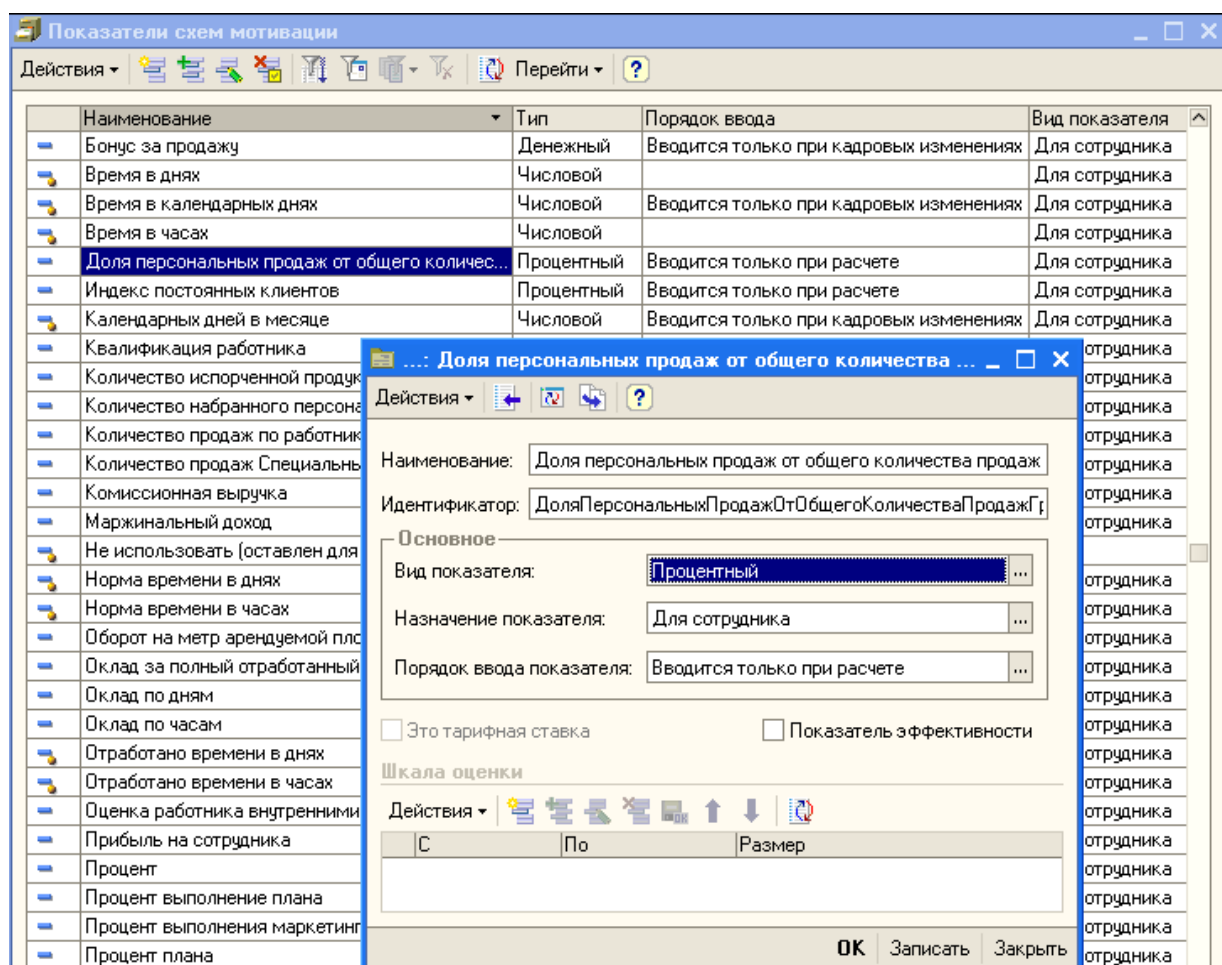


Рисунок 5 - Снимок экранас показателями схем мотивации

Показатели схем мотивации делятся на 3 категории:

- индивидуальные - применяются для конкретных сотрудников предприятия;
- для подразделений - применяются для всех сотрудников конкретного подразделения;
- общие - применяются для всех сотрудников предприятия.

Схема мотивации считается базой для расчета заработной платы и ввода данных, требуемых для ее расчета.

Перед тем как внедрить новую схему мотивации ее нужно протестировать. Для этого необходимо сделать следующее:

- в опциях учетной политики указать, что при расчете заработной платы должны быть использованы параллельные схемы мотивации;
- дать характеристику кратковременным схемам мотивации в инструменте "Мотивация персонала";
- в справочнике "Варианты схем мотивации" зарегистрировать кратковременные схемы мотивации;
- в документах "Начисление заработной платы сотрудникам" посчитать суммы для начисления по различным схемам мотивации;
- с помощью инструмента "Утверждение схемы мотивации" выбрать наилучшую и эффективную схему.

Другой немаловажной составляющей считается набор методов расчета поощрений и удержаний (рисунок 6).

Из него видно, что в программе «1С:Зарплата и Управление Персоналом» присутствует большое количество методов расчета премии: процент от выручки, премия за качество работы и за выполненный производственный план и т.д.

С одной стороны, схема мотивации - это инструмент очень эффективного применения каждого сотрудника в интересах компании. С другой стороны, схема мотивации - это средство получения высокого уровня доверительных отношений между сотрудником и предприятием. Сотрудник четко знает, что от

него требует руководство, и какое поощрение его ждет в случае достижения хороших показателей.

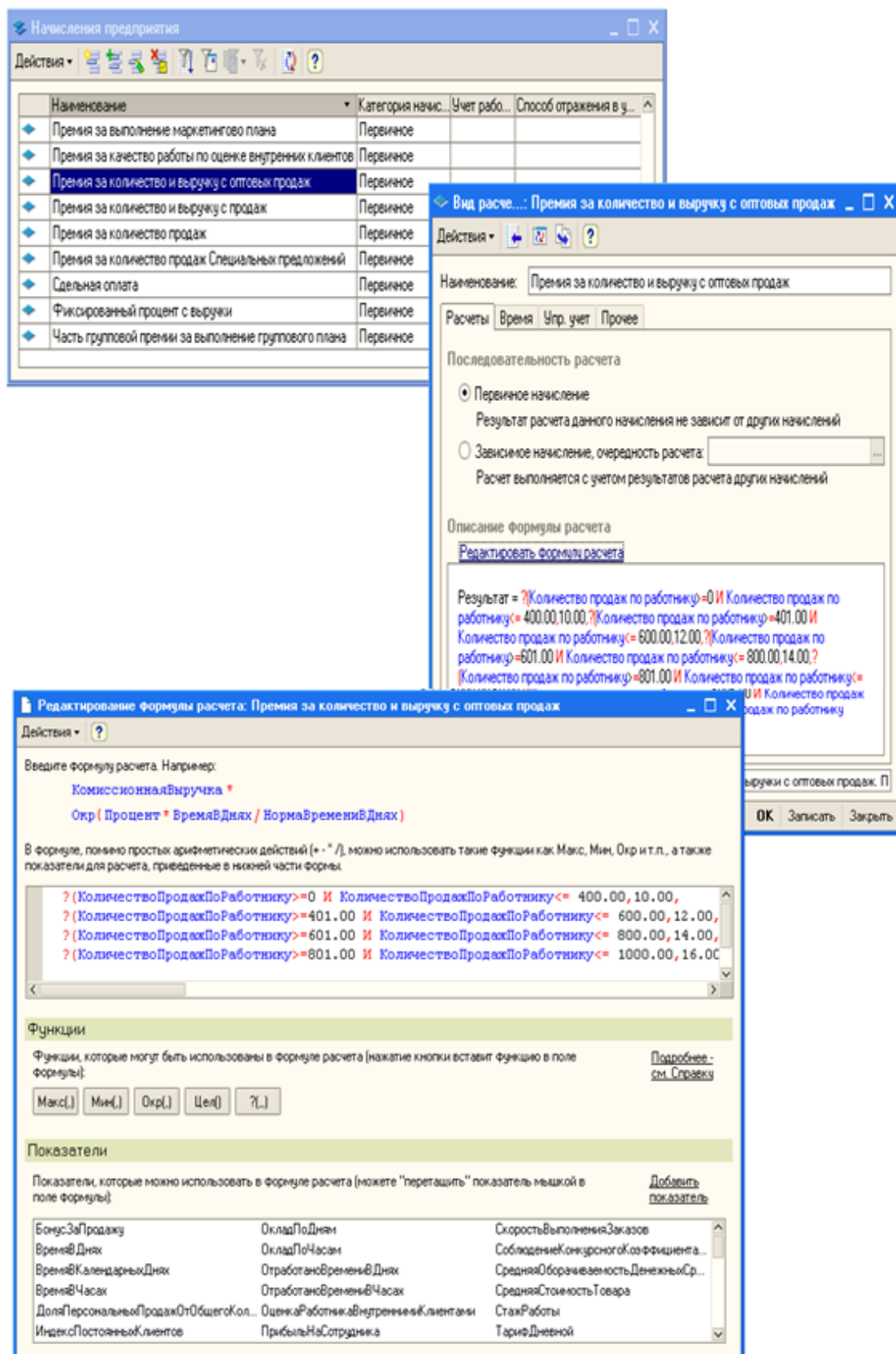


Рисунок 6 - Снимок экрана методов расчета поощрений и удержаний

Информационная база программного продукта содержит в себе набор общепринятых классификаторов, которые предназначены для работы с информацией о населении, а также справочники, такие как виды документов удостоверяющих, классификаторы Пенсионного фонда РФ и т.д.

Использование на предприятии компонента "1С:Зарплата и Управление Персоналом" программного продукта «1С:Предприятие» даст возможность увеличить эффективность труда по управлению мотивацией персонала ООО «Федерал». Данная эффективность, в конечном счете, приведет к увеличению производительности финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

3.3 Оценка социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций

Ожидается, что создание специальной системы мероприятий приведет к быстрому увеличению производительности труда как минимум на 7%. Это произойдет за счет уменьшения непроизводительных расходов рабочего времени, а также увеличению числа продаж, поскольку сотрудники станут ответственно относиться к своей трудовой деятельности.

Прогнозируемые показатели производительности труда сотрудников предприятия ООО «Федерал» представлены ниже (таблица 14).

Таблица 14- Прогнозируемые показатели производительности труда сотрудников

Наименование показателя	Динамика по годам		
	2015 г	2016 г	2017 г
Объем продаж, тыс. руб.	37686	38121	40714
Производительность труда, тыс. руб.	1108,4	1141,8	1204,2
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1869,4	2489,8	2930,7
Средняя заработная плата, руб./чел.	8937	11820	14184

Экономический эффект от реализации предложенных мероприятий

высчитаем по формуле:

$$E = Pd - Pr, \quad (2)$$

где E–экономический эффект, тыс. руб.;

Pd–прирост дохода, тыс. руб.;

Pr–прирост расхода на заработную плату, тыс. руб.

В 2016 году по сравнению с 2015 годом:

$$E = (38121 - 37686) - (2489,8 - 1869,4) = -185,4 \text{ тыс. руб.}$$

В 2017 году по сравнению с 2016 годом:

$$E = (40714 - 38121) - (2930,7 - 2489,8) = 2152,1 \text{ тыс. руб.}$$

В 2016 году прирост расходов был больше прироста доходов, поскольку произошло значительное увеличение заработной платы сотрудников. В 2017 году планируется, что убытки предприятия окупятся, т.е. прирост расходов на заработную плату будет меньше, чем прирост доходов. Данный положительный показатель предприятия ООО «Федерал» будет вызван увеличением производительности персонала.

Показатели расходов на мероприятия по совершенствованию нематериальных факторов приведены ниже (таблица 15).

Таблица 15 – Показатели расходов ООО «Федерал» по совершенствованию системы нематериального стимулирования труда

№ п/п	Наименование расхода	Сумма расходов в год, тыс. руб.
1	Питание на предприятии	562,60
2	Транспортные расходы на доставку сотрудников	187,80
3	Медицинское обслуживание	268,70
4	Получение дополнительного образования	105,00
5	Страхование сотрудников	367,50
6	Корпоративные праздники	351,00
	Итого	1842,60

Из таблицы видно, что повышение затрат компании, связанное с совершенствованием системы нематериального стимулирования труда

персонала, составит 1842,6 тыс. руб. в год. Источником финансирования расходов в краткосрочный период станет выгода от реализации мероприятий, нацеленных на увеличение мотивационной активности сотрудников ООО «Федерал».

Предложенные мероприятия, нацеленные на совершенствование системы нематериального стимулирования труда, в соответствии с опытом российских компаний, станут содействовать увеличению прибыли примерно на 11%, что составит 4800,9 тыс. руб. в год. Т.е. результат от внедрения мероприятий по совершенствованию стимулирования составит 2958,3 тыс. руб.

Рост прибыли даст возможность покрыть расходы компании, связанные с совершенствованием системы стимулирования труда сотрудников ООО «Федерал». Предложенные мероприятия будут нацелены на увеличение производительности работы предприятия в долгосрочной перспективе, что даст возможность ООО «Федерал» получить намного больший экономический эффект.

Данные мероприятия, кроме экономического, принесут также социальный эффект сотрудникам предприятия ООО «Федерал». Формирование открытой системы продвижения будет содействовать снятию напряженности между сотрудниками и понижению конфликтов на основании назначений на вышестоящие должности.

Кроме того, наличие плана развития карьеры и увеличение мотивации труда сотрудников, с помощью материального и нематериального стимулирования, в дальнейшем поспособствует снижению текучести кадров на 5 – 7%, что также показывает высокую социальную эффективность предлагаемых мероприятий.

Заключение

Подводя итоги данного исследования, основываясь на изученном и вышеизложенном материале, вполне возможно сделать следующие выводы.

Проведенное теоретическое изучение по заявленной задаче продемонстрировало, что мотивация - это совокупность внутренних и внешних движущих сил. Эти силы побуждают человека к работе, задают границы и формы работы, а также дают данной работе направленность, которая ориентирована на достижение конкретных целей. Действие мотивации на поведение человека зависит от многих причин, и может быть изменено под действием обратной взаимосвязи со стороны деятельности человека.

Система мотивации на предприятии считается одной из базисной основополагающей системы управления. Главная задача мотивации персонала содержится в том, чтобы достичь отождествления личных целей каждого сотрудника с целями компании. Мотивация персонала напрямую связана с целями компании. Очень важно, чтобы цели компании в сфере качества формировали основу долгого развития.

На современном этапе становления экономики получается естественным, что ни одна система управления не может с успехом работать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации труда. Такая система является главной составляющей мотивационной сферы организации, побуждающей каждого сотрудника производительно и качественно исполнять собственные обязанности. Исследование системы мотивации труда, позволяющей в самой большой степени соединить интересы и нужды сотрудников со стратегическими целями компании, считается главной задачей кадровой политики предприятия.

Система мотивации в компании предполагает совокупность критериев, которые побуждают человека к работе для достижения поставленной цели, и выражаются в необходимости, желании и стремлении. Система мотивации плотно взаимодействует с проблемой управления персоналом, а также

подразумевает предельную идентификацию персональных устремлений сотрудников.

Любая организация использует свою систему оплаты труда, как следует из специфики бизнеса, целей организации и управленческой стратегии. Главная проблема в построении эффективной системы оплаты труда: обнаружить наилучшее соотношение в компромиссе между сотрудником и руководителем таковым образом, чтобы заработная плата персонала стала настоящим денежным эквивалентом итога работы каждого сотрудника и стоимости его рабочей силы.

Вторая часть дипломной работы посвящалась анализу действующей системы мотивации предприятия ООО «Федерал».

В итоге короткого обзора работы предприятия было установлено, что схема управления отвечает передовым требованиям: конкретно распределены обязанности и ответственность руководящего состава, обозначена методика группирования подразделений и основы управления ими. Существенной составляющей считается то, что в ходе управления исключено дублирование. Анализируя главные экономические показатели работы компании, можно видеть, что по всем приведенным показателям темп роста не падал ниже ста процентов. В целом это говорит об успешной работе компании. Торговое предприятие ООО «Федерал» эффективно развивается и увеличивает размеры товарооборота.

На данном предприятии используют обычную повременную систему оплаты труда, которая рассчитывается за фиксированное количество отработанного времени, при этом количество выполненной работы значения не имеет.

При повременной оплате сотрудникам ставятся нормированные задачи. При этом чтобы выполнить отдельные функций и объем работ, устанавливается норма обслуживания либо норма численности сотрудников.

Такой вид оплаты труда абсолютно не подходит для организации, а будет актуален там, где находится производственный процесс.

Исходя из анализа, вполне возможно сделать вывод, что система материального стимулирования на исследуемом предприятии развита фактически не полноценно. Из способов стимулирующего характера на предприятии используют лишь доплату за сверхурочные и праздничные дни. На предприятии предлагается пересмотреть систему премирования. Необходимо создать такую систему, где персонал был бы заинтересован в повышении производительности, как собственного труда, так и всего предприятия в целом.

Исходя из этого, было сделано заключение, что присутствует серьезная надобность в создании эффективной системы материального стимулирования труда на предприятии ООО «Федерал».

Помимо того, на данном предприятии сформировался чрезвычайно субъективный процесс отбора руководящего персонала, что формирует трудности развития слаженной мотивационной системы предприятия. Стиль руководства предприятия можно назвать формализованным и структурированным, характеризующийся чрезвычайно небольшой частью демократии в управлении и авторитарностью. Лидеры предприятия нацелены в основном на выполнение работы и совсем не учитывают действие человеческого фактора на деятельность всего предприятия. Такой стиль управления не может не формировать определенные проблемы внутри предприятия. На эти проблемы указывают: нередкие случаи игнорирования поставленных задач руководством; мощное давление, оказываемое на персонал при дисциплинарных нарушениях, приводящее к неэффективному функционированию всех подразделений; несоответствие организационной культуре желанным результатам.

Для исследуемого предприятия является актуальной проблема выбора руководящего состава на основании оценочных показателей.

Вполне возможно сделать заключение о том, что система мотивации персонала предприятия ООО «Федерал» не оптимальная и нуждается в совершенствовании.

Разработанные рекомендации имеют все шансы быть приняты на вооружение для совершенствования управления мотивацией персонала на предприятии, что даст возможность улучшить работу в этом направлении.

На мой взгляд, организационно-технические мероприятия на торговом предприятии ООО «Федерал» дадут возможность выстроить более безупречную и эффективную систему мотивации. Предложенные мероприятия по созданию системы мотивации вполне возможно могут быть применены в любой компании.

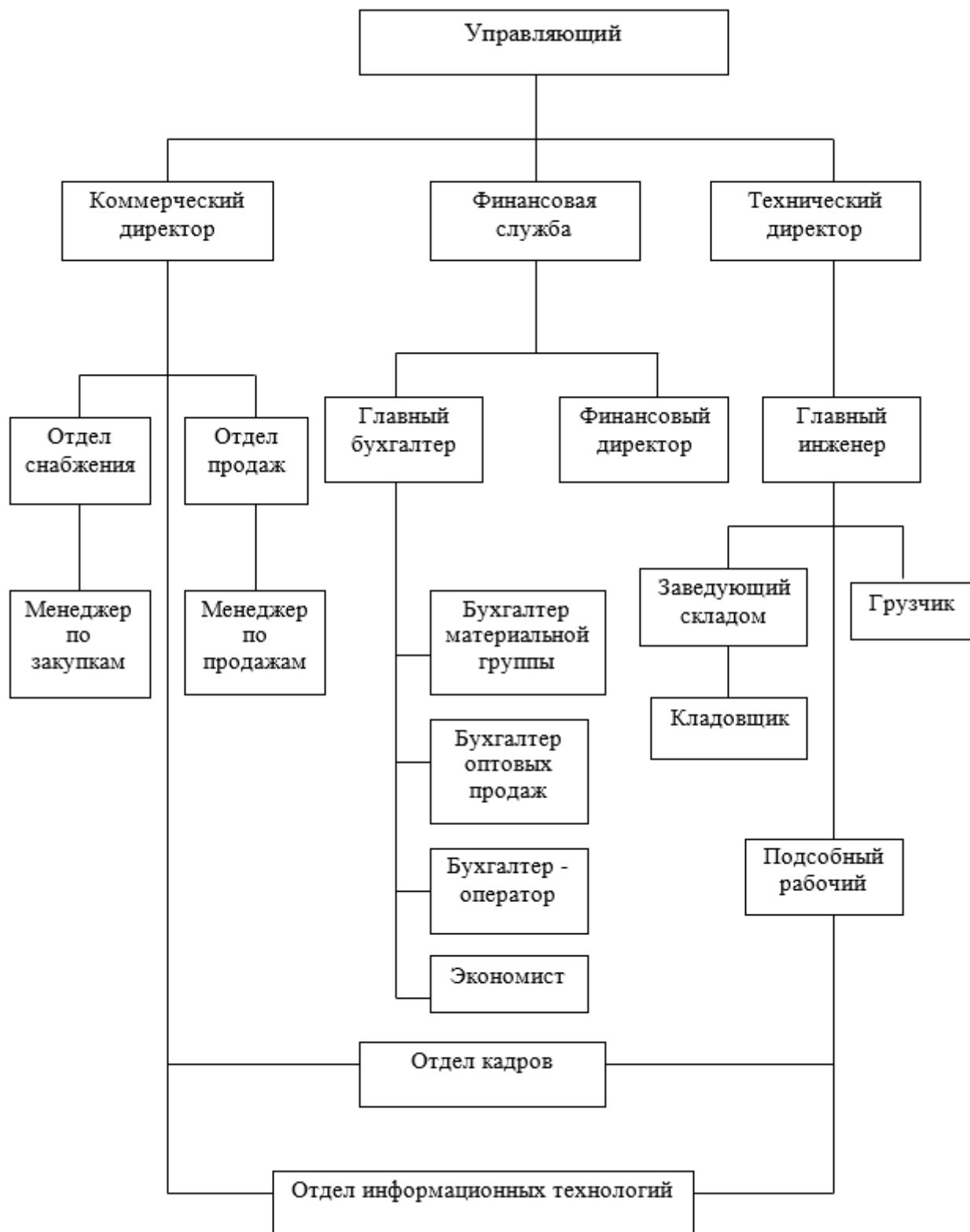
Библиографический список

1. Виханский, О.С. Менеджмент. / О.С. Виханский, А.И. Наумов Учебник. М.: Экономистъ, 2015. – 582 с.
2. Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий В.П. Галенко – М.: Наука, 2013. – 369 с.
3. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала /В.В. Гончаров - М.: Современник, 2013. - 336 с.
4. Гвишиани, Д.М. Организация и управление / Д.М. Гвишиани – М.: Дело, 2014.– 214 с.
5. Калачева, А.П. Организация работы компании / А.П. Калачева - М.:ПРИОР, 2014.- 431 с.
6. Кричевский, Р. Л.Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе /Р.Л. Кричевский – М.: Высшая школа, 2015. – 378 с.: с илл.
7. Мартынов, С.Д. Профессионалы в управлении / С.Д. Мартынов – М.: ИНФРА-М, 2014. – 369 с.
8. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика. / С.К. Мордвин – Спб, 2014. – 258 с.
9. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов – М.: Дело, 2014. – 336 с.
10. Тарасов, В. Л. Персонал - технология: отбор и подготовка менеджеров / В.Л. Тарасов – М: Машиностроение, 2013. – 421 с.
11. Управление организацией: Учебник / Под ред. А Г Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А. Саломатина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ИНФРА-М, 2013. - 669 с.
12. Фидельман, Г.Н. Альтернативный менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н. Фидельман [и др.] — М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. — 186 с.

13. Шипунов, В.Г. Основы управления управленческой деятельностью: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. Учеб. для спец.учеб заведений. - 2-е изд., перераб. и доп. /В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель - М.: Высшая школа, 2015. - 304 с, ил.
14. В.Врум.Работа и мотивация. Издательство Jossey-Bass, 2014 С.404
15. Фролов С.С. Социология организаций: Учебник. М.: Гардарики, 2013, С.384
16. Фринцевич А.С. Принятие управленческих решений в организации // Экономический вестник. – 2015. - № 2 (12).С.4-5.
17. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
18. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: ЮристЪ, 2013. – 296 с.
19. Барков С.А. Управление персоналом. – М.: ЮристЪ, 2014. – 451 с.
20. Емельянова Т.В. Экономика и организация труда / Т.В. Емельянова, С.Н. Лебедева, Л.В. Мисникова. – Москва: Высшая школа, 2015. – 302 с.
21. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации/ Пер. с. англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2014– 512 с.
22. Д.Милкович. Система вознаграждения и методы стимулирования персонала. Изд.Вершина, 2014– 760 с.
23. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2015. – 382 с.
24. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник \ Б. З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 480 с.
25. Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачев Н. И. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Науч. редактор А.А.Радугин. - М.: Центр, 2014. - 432 с.
26. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов \ Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2014. – 508 с.

27. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом: Учебное пособие \ Н. В. Кротова, Е. В. Клеппер. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 320 с.
28. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., Основы Менеджмента \ М. Месхон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Издательство "Дело", 2015. – 512 с.
29. Макарова И.К. Управление персоналом: Схемы и комментарии \ И. К. Макарова. - М.: Юриспруденция, 2013. - 254 с.
30. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А. Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.
31. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом организации: Учебное пособие \ Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: Кнорус, 2013. – 406 с.
32. Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие \ В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. - М.: Вершина, 2014. – 480 с.
33. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие \ С. В. Шекшня. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 368 с.

Организационная структура торгового предприятия ООО«Федерал»



Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности торгового предприятия ООО«Федерал» за 2014 – 2016 гг.

Показатели	Годовые показатели			Цепные темпы роста %		Среднегодовой темп роста за 3 года
	2014 г	2015 г	2016 г	2015 к 2014	2016 к 2015	
1	2	3	4	5	6	7
Объем продаж, тыс. руб.	36745	37686	38121	1,02	1,01	1
Торговая площадь, м. кв.	760	760	810	1	1,06	1,03
Товарооборот из расчета на 1 метр площади, тыс.руб.	19,34	32,3	54,25	1,67	1,68	1,67
Издержки обращения, тыс.руб.	2104	3571	4562	1,7	1,3	1,46
Уровень издержек, %	12%	13%	15%	-	-	-
Уровень рентабельности, %	12,0%	14%	17%	-	-	-
Производительность труда, тыс. руб.	1017,7	1108,4	1141,8	1,09	1,0	1,1
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	735,8	1869,4	2489,8	1,39	1,33	1,1

Комплексная диагностика трудового коллектива.

№ п/п	Наименование утверждения	Оценка
1	В компании вновь принятым сотрудникам предоставляется возможность выучиться на специальность	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2	На предприятии присутствуют инструкции и правила поведения сотрудников	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3	Деятельность сотрудников четко и детально описана	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4	Заработная плата вызывает вопросы сотрудников	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5	По желанию, на предприятии можно приобрести новую специализацию	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6	На предприятии действует система коммуникаций	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7	На предприятии принимают своевременные и эффективные решения	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8	Инициатива сотрудников у нас поощряется	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9	На нашем предприятии действует разумная система выдвижения на новые должности	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10	На предприятии используются разнообразные формы и способы коммуникаций	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11	Сотрудники принимают участие в решении производственных вопросов	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения между собой	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13	На предприятии рабочие места обустроены комфортно	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14	На предприятии нет проблем в получении внутренней информации	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15	У нас действует профессиональная оценка деятельности персонала	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16	Взаимоотношения сотрудников с руководством находятся на высоком уровне	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17	Все, что необходимо для работы, всегда имеется	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18	В компании ценится двусторонняя организация	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19	Наказания у нас применяются как исключение из правил	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20	На предприятии проявляется интерес к индивидуальным характеристикам каждого сотрудника	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21	Трудовая деятельность на предприятии интересная	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
22	На предприятии поощряется прямое обращение к руководству	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
23	Конфликты у нас решаются исходя из реальности обстановки	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
24	Желание работать эффективно на предприятии поощряется	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
25	Загруженность работой на предприятии устраивает	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
26	На предприятии имеет место быть делегирование полномочий на нижний уровень управления	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
27	На нашем предприятии преобладает кооперация и взаимоуважение между сотрудниками	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
28	На предприятии постоянно присутствуют нововведения и улучшения работы	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10