

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, специальности)

«Управление человеческими ресурсами»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка организационно-управленческих мероприятий как инструмент стимулирования персонала (на примере ООО "Потенциал")»

Студент

В.Г. Староверов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« ___ » _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Староверов Вадим Геннадьевич

Тема работы: «Разработка организационно-управленческих мероприятий как инструмент стимулирования персонала (на примере ООО «Потенциал»)»

Научный руководитель: Кифа Л.Л.

Цель исследования - разработка направлений совершенствования подходов к управлению мотивацией персонала на предприятии.

Объект исследования – ООО «Потенциал», основным видом деятельности которого является розничная торговля продуктами питания.

Предмет исследования – теоретические и практические аспекты управлением мотивации персонала.

Методы исследования – сравнения, систематизации и обобщения, группировки, экспертных оценок, системного подхода, сравнительного анализа, графический метод, методы анализа и синтеза и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: теоретический анализ показал наличие разнообразных подходов, методов и инструментов, способствующих повышению стимулирования персонала к производительной деятельности.

Анализ экономической деятельности и системы стимулирования организации показал наличие возможностей и направлений, способствующих подъему стимулирующего воздействия на персонал со стороны руководства.

Третья глава посвящена обоснованию введения комплекса мероприятий, являющихся инструментом повышения стимула к трудовой деятельности работников объекта исследования - ООО «Потенциал».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 53 источников. Общий объем работы без приложений 55 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 5, рисунков – 19.

Содержание

Введение.....	5
1. Теоретические основы стимулирования персонала.....	8
1.1 Роль мотивации персонала в системе управления организацией.....	8
1.2 Основные подходы и инструменты к стимулированию персонала	17
2. Оценка системы стимулирования персонала ООО «Потенциал»....	22
2.1 Характеристика организационно-экономических показателей общества...22	
2.2 Оценка инструментов стимулирования персонала в организации.....	25
3. Разработка организационно-управленческих мероприятий по стимулированию персонала ООО «Потенциал».....	38
3.1. Обоснование направлений к стимулированию персонала.....	38
3.2 Социально-экономическая эффективность мероприятий.....	41
Заключение.....	48
Список используемой литературы	51

Введение

Актуальность темы исследования. В современных условиях в большинстве сфер российской системы экономического взаимодействия имеет место ужесточение конкурентной борьбы. Такие условия пробуждают отечественные организации к разработке новых форм и методов работы с персоналом. Следует отметить, что результат этой работы представлен не только конечными показателями результативности и эффективности функционирования (производительность труда, уровень рентабельности, объем производства), но и достижение дополнительных конкурентных преимуществ более высокого порядка, которые не могут скопировать конкуренты и которые определяют устойчивость в течение длительного временного лага. С точки зрения практики это предусматривает осуществление со стороны руководства организаций перевод работы персонала «из-под палки» к творческой работе «с огоньком», с заботой о судьбе общего дела. Смещение акцентов с применения жёстких административных методов контроля на мягкие психологические методы. На практике, к сожалению, эти процессы имеют реализацию в относительно искаженном виде, превалирует усиление и ужесточение контролирующего воздействия. Руководство разрабатывает широкий спектр регламентирующих документов, а сотрудники изыскивают способы их обхода. Результатом такой деятельности является не повышение эффективности и конкурентосостоятельности, а снижение их уровня. Таким образом, обеспечение вовлеченности персонала в процессы функционирования организации и их мотивация – представляет собой актуальную практическую задачу.

Степень разработанности проблемы. В разной степени вопросы, связанные с трудовыми ресурсами и человеческим капиталом, рассматривали ученые В.В. Адамчук, Генкин, А.Я. Кибанов, Магура и другие. Непосредственно мотивацией персонала занимались в своих работах: С.В. Шекшня, Литвинцева, Б.Н. Герасимов, Чумак, Н.Г. Яковлева.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «Потенциал».

Предмет исследования – инструменты стимулирования персонала, применяемые в ООО «Потенциал».

Целью работы является разработка инструментов, стимулирующих персонала к производительному труду.

Поставленная цель определила необходимость решения следующих задач:

- определить роль мотивации персонала в системе управления предприятием
- исследовать основные подходы к стимулированию персонала;
- оценить инструменты, применяемые в организации для стимулирования персонала;
- обосновать направления и инструменты стимулирования персонала.

Для достижения цели решения поставленных задач в работе использованы различные методы научного исследования: сравнения, систематизации и обобщения, морфологического анализа, группировки. экспертных оценок и эмпирического исследования, системного подхода сравнительного анализа, графический метод, методы анализа и синтеза.

Информационную базу исследования составляют научные труды отечественных и зарубежных ученых, материалы периодических изданий, статистическая информация, результаты экспертных исследований, экономические обзоры, информация учетной, финансовой и управленческой отчетности исследуемого предприятия, Интернет-ресурсы, а также нормативно-правовые акты органов государственной власти.

Структурно работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка использованных источников.

Во введении обоснованы актуальность темы исследования, определены его задачи, объект и предмет.

В первой главе рассмотрены теоретические основы мотивации и

стимулирования работников предприятий и организаций. Вторая глава посвящена исследованию особенностей мотивацией среды в ООО «Потенциал» и применяемых инструментов стимулирования. В третьей главе предложены направления повышения эффективности управления мотивацией персонала предприятия.

Заключение содержит выводы и обобщения результатов исследования.

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 53 источников. Общий объем работы - 55 страниц, в том числе 5 таблиц, 19 рисунков.

1. Теоретические основы стимулирования персонала

1.1 Роль мотивации персонала в системе управления организацией

Персонал для руководства предприятия является наиболее ценным ресурсом – ведь именно персонал может постоянно совершенствоваться. Мотивация персонала является одним из самых важных факторов, которые влияют на развитие предприятия в целом. Высокий уровень мотивированности подчиненных, руководители относят к первоочередным в ряде внутренних факторов повышения конкурентосостоятельности предприятия. При этом, следует отметить, что мотивация персонала предприятия, в современных условиях претерпела существенных трансформаций: существенное значение приобрели социально-экономические и социально-психологические методы управления персоналом; управление теперь направлено на обеспечение сотрудничества персонала и администрации для достижения намеченных целей [32].

С.В. Смирнов обуславливает актуальность управления мотивацией в современных условиях на рис. 1.



Рисунок 1 - Актуальность управления мотивацией в современных условиях

В общем понимании, мотивация человека к деятельности является совокупностью внешних и внутренних сил, которые побуждают человека к активной деятельности, определяют поведение, формы деятельности, определяют направленность этой деятельности, ориентированной на достижение личных целей и целей организации. Связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего разные люди могут по-разному реагировать на одинаковое влияние одних и тех же сил. Более того, поведение человека и осуществленные им действия, в свою очередь, также могут повлиять на его реакцию, в результате чего может меняться как степень влияния, так и направленность поведения, которое вызвано этим влиянием [40].

Набором мотивов, которые регулируют поведение индивида, обычно называют структуру мотивации или мотивационной структуры. В. Верхоглазенко предлагает следующую структуру мотивации, представленную на рис. 2.

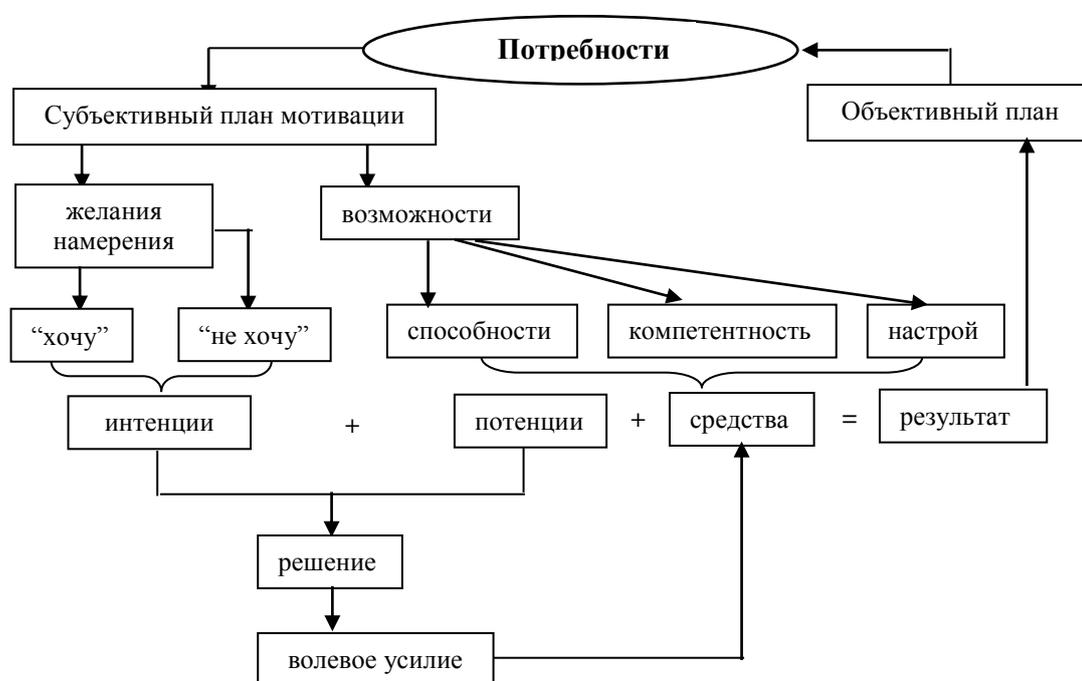


Рисунок 2 – Структура мотивации

Исследование основных составляющих мотивации – нужд, мотивов,

стимулов, запросов, интересов, ожиданий позволяет глубже понять суть мотивации, более точно определить, что побуждает человека к работе, разработать систему форм и средств мотивационного влияния.

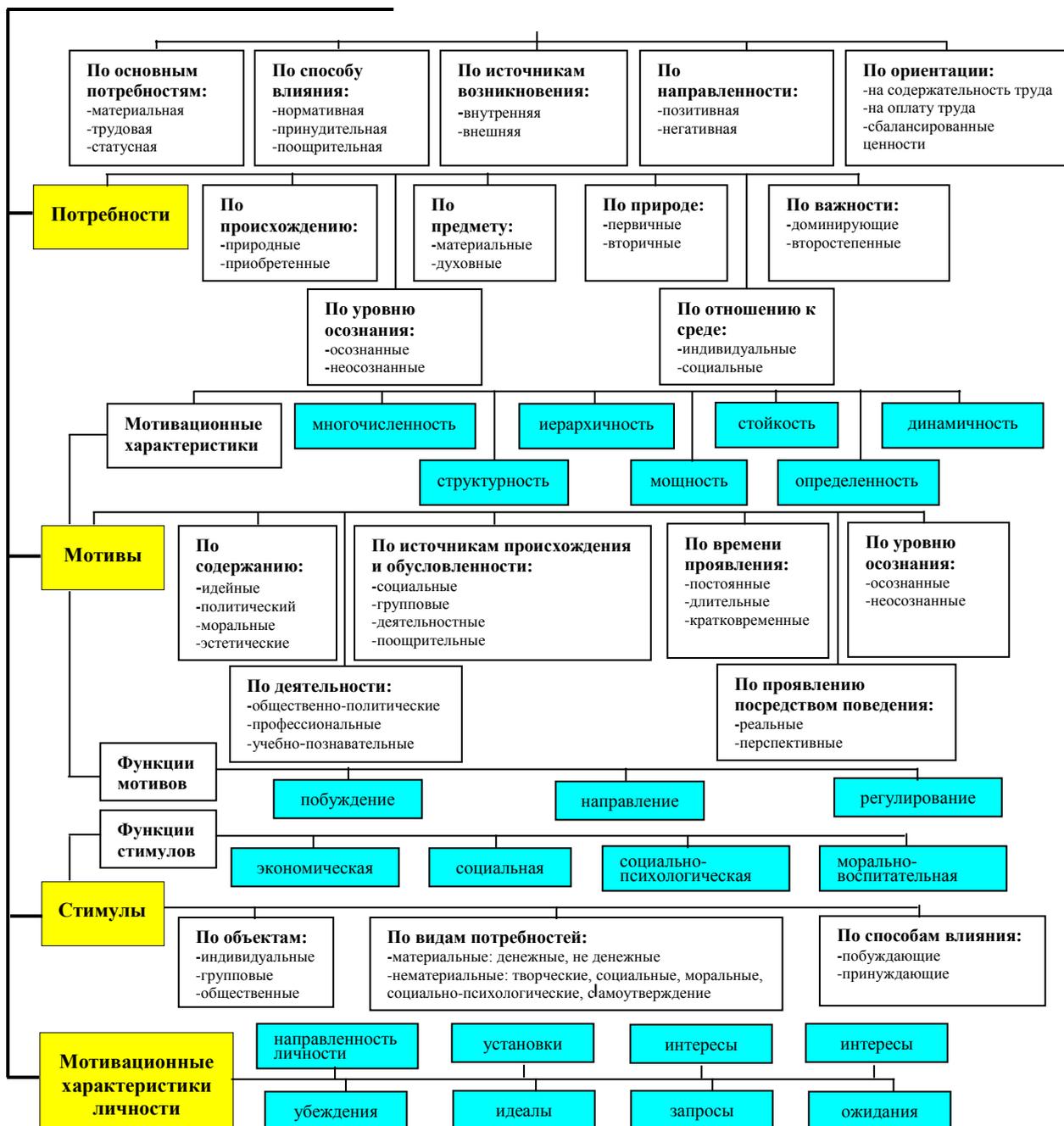


Рисунок 3 - Схема базовых понятий мотивации персонала

Обзор и обобщение научных подходов позволили нам сформировать концептуальную схему базовых понятий мотивации персонала, которая приведена на рис. 3.

Сущность мотивации рассматривается в многочисленных научных работах отечественных и зарубежных ученых. В табл. 1 нами сгруппированы определения понятия «мотивация» современных научных работников и теоретиков менеджмента.

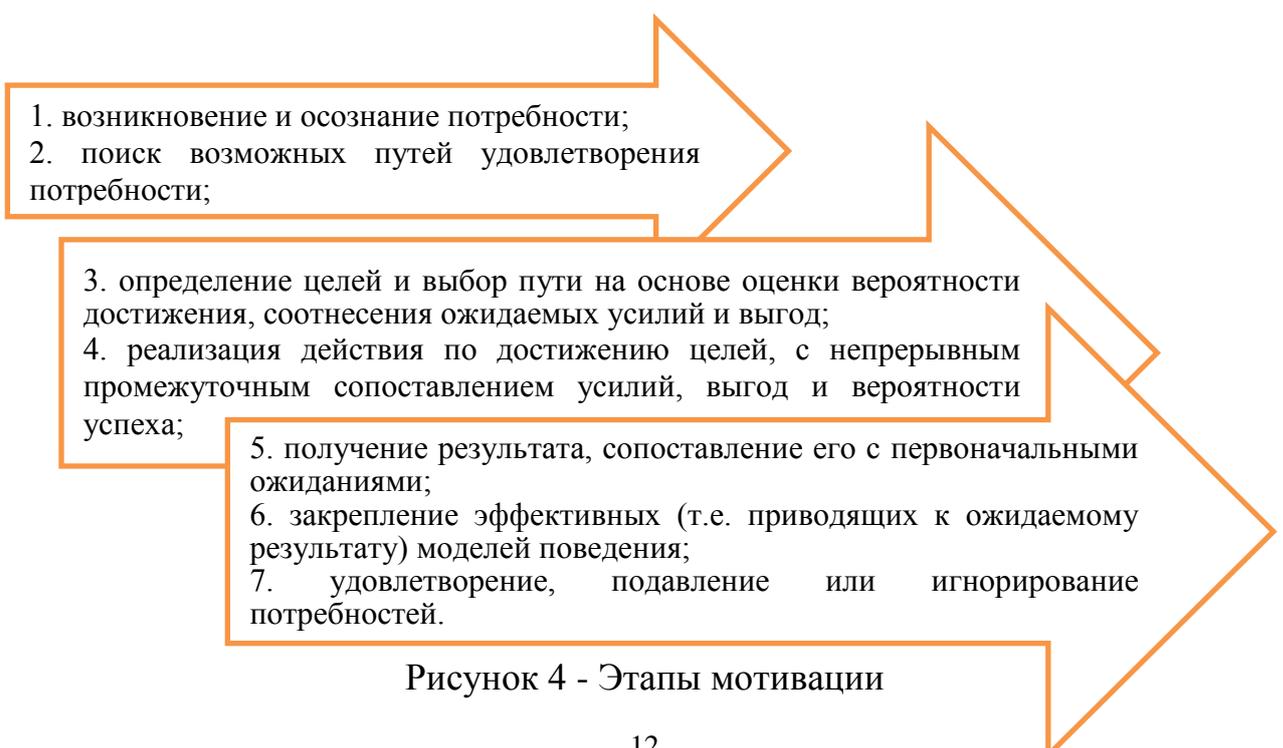
Таблица 1 - Определения понятия «мотивация»

Автор	Определение понятия «мотивация»
Лукашевич В.В. [10, С. 180]	Мотивация – это побуждение человека к действию для достижения его личных целей и целей организации
Виханский О.С., Наумов А.И. [11, С 65]	Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют границы и формы деятельности и направляют ее на достижение определенных целей
Турчинов А.И. [11, С 190].	Мотивация – процесс побуждения человека при помощи внутриличностных и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей
Герчиков В.И. [15, С 138]	Мотивация выступает как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы
Экономическая энциклопедия [49, С 446]	Мотивация – побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой – отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, т.е. внешние стимулы, побуждающие к деятельности
Кибанов А.Я, Баткаева Н.А., Гагаринская Г.П. [22].	Мотивация – это внутренний процесс, который происходит под влиянием потребностей в благах; он выражается посредством формирования мотива поведения людей в целях активизации трудовой деятельности на основе общественного разделения труда и развития частной собственности
Федосеева В.Н. [43, С 372]	Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных действий
Генкин Б.М. [14, С 165]	Мотивация – это влияние на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей
Н.А.Волгин, Ю.Г.Одегов [12, С 26]	Мотивация – это процесс, механизм, действие со стороны государства, органов управления предприятием, которые побуждают кого-либо (отдельного человека или группу людей) к деятельности для достижения конкретных целей и результатов
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. [29, С 384]	Мотивация – это процесс стимулирования отдельного человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и запланированных работ
Tally W. [53]	Мотивация – это внутренние убеждения, желания, побуждения и т.п. Это внутреннее побуждающее состояние или движущая сила

действия	
Продолжение таблицы 1	
Hartlow L. [51]	Мотивация предусматривает усилия, целеустремленность и цели. В практике, это выражается посредством того, как человек прикладывает усилия в процессе труда, поддерживает необходимые темп и напряжение, направляет собственную деятельность на достижение цели
Hinrichs J.R. [52]	Мотивация является желанием снятия напряжение между внутренним и внешним, между потребностями и возможностями; трансформацией такой ориентации на внутреннюю основу деятельности

Таким образом, мотивация представляет собой внутреннее состояние человека, обусловленное внешним или внутренним воздействием, предопределенное характером его потребностей, которое активизирует, стимулирует и определяет направления его действий к достижению поставленной цели. Чем более активными будут действия человека, тем более высокими являются возможности удовлетворить различные потребности, поскольку нехватка чего-то у человека обуславливает проявление дискомфорта.

Стимул же – «внешний раздражитель», все то, что работник может получить из-вне, удовлетворяющее его и способствующее повышению трудовой дисциплины. Этот постулат возьмем за основу в данной бакалаврской работе.



В.А. Шаховой представляет следующие этапы мотивации (рис. 4).

Согласно Б. Ю. Сербиновского основные задачи стимулирования персонала представим на рисунке 5.

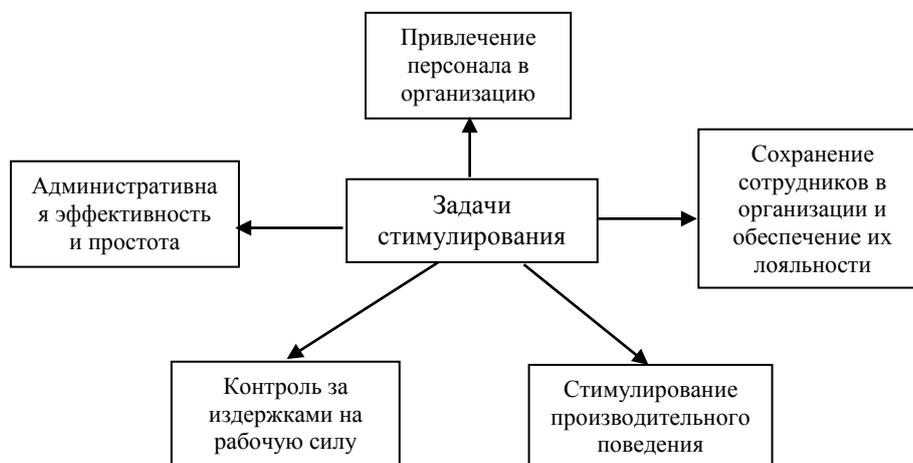


Рисунок 5 – Задачи стимулирования труда персонала

Рисунок 6 демонстрирует связь мотивов сотрудников и стимулов, которые могут быть применены предприятием.

Каждый работник является элементом производственно-хозяйственной деятельности и одновременно в повседневной жизни выступает как конкретная личность, как член коллектива, общества в целом, его поведение отображает сложный баланс мотивов, и в различные моменты, при различных обстоятельствах и ситуациях определяющими могут быть и сугубо экономические и социальные, и сугубо психологические мотивы. Именно поэтому, управление персоналом и его мотивация должны базироваться на учете тесной взаимосвязи между совокупностью организационных, экономических, социально-психологических и других аспектов [33].



Рисунок 6 – Взаимосвязь мотивов и стимулов в мотивации персонала

Новым феноменом нашего времени является развитие мотивационного

управления, которое является профессиональным управлением, производством, творческой и инициативной деятельностью работников.



Рисунок 7 – Работа в процессе управления персоналом организации, направленная на стимулирование его труда

В целях совершенствования мотивации целесообразным является всестороннее изучение персонала, мотивов его поведения, потребностей, уровня удовлетворенности.

Мотивация персонала должна осуществляться комплексно и системно. Мотивацию персонала следует рассматривать не просто как отдельную функцию управления, а как элемент или подсистему корпоративной культуры предприятия.

Исследования в области менеджмента показывают, что фирмы с ярко выраженной организационной культурой достигают впечатляющих результатов в области использования человеческих ресурсов. Важнейшая задача менеджера – управлять процессом мотивации таким образом, чтобы его поведение способствовало достижению целей организации [33].

Эффективность трудовой деятельности зависит от мотивации. Однако эта зависимость довольно сложная и неоднозначная. Бывает так, что человек, который под влиянием внутренних и внешних факторов-мотиваторов весьма заинтересован в достижении высоких конечных результатов, на практике будет иметь худшие результаты, чем человек, который значительно меньше мотивирован к эффективной работе.

Отсутствие однозначной взаимосвязи между мотивацией и конечными результатами деятельности обусловлена тем, что на результаты работы влияет множество других факторов, как, например, квалификация работника, его профессиональные способности и привычки, правильное понимание поставленных задач, внешняя среда и т.п. Неоднозначность данной взаимосвязи порождает проблему для руководства: как оценивать результаты работы отдельного работника и как его вознаграждать? Если уровень вознаграждения связывать только с результатами труда, то это будет демотивировать сотрудника, который получил низкий результат, но проявил усердие, приложил больше усилий. С другой стороны, если вознаграждать сотрудника только «за благие намерения», без полного учета реальных результатов его труда – это может быть несправедливым по отношению к остальным сотрудникам, производительность труда которых выше [31].

Следует отметить, что при разработке системы мотивации наиболее распространенной ошибкой является ее разработка на продолжительный период. В этом случае со временем она превращается в систему поощрений, которая предусматривает вознаграждение за уже достигнутые результаты, вместе с тем как система мотивации призвана мотивировать персонал к достижению целей, определенных задач, преодолению трудностей. Поэтому Э. Мерманн говорит о необходимости периодически пересматривать системы мотивации (рис. 8).

При разработке новой программы должны учитываться недостатки, ошибки, изменения внутренней и внешней среды, определяться новые цели и задачи.

Таким образом, на основании изучения теоретических основ и современных тенденций мотивации труда следует отметить тот факт, что какие бы не были гениальные идеи, новейшие технологии, благоприятные внешнеэкономические условия, если на предприятии не сформирована мотивация персонала, высокоэффективной работы добиться почти невозможно.

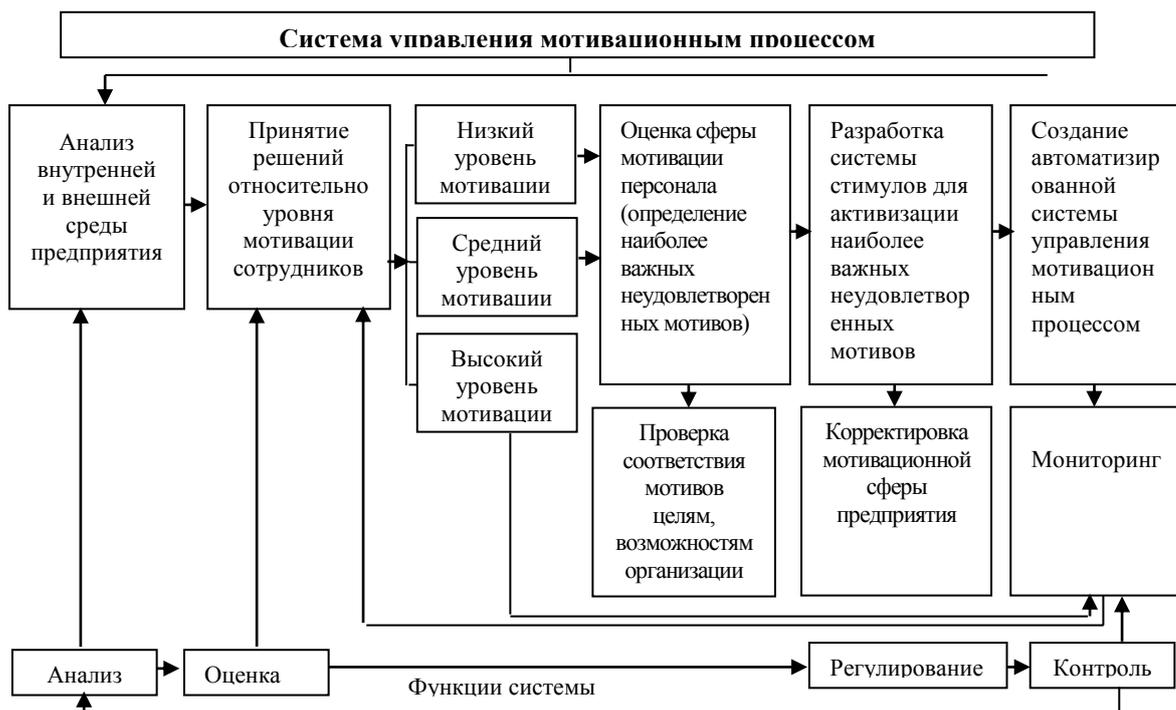


Рисунок 8 - Структурная модель управления мотивационным процессом персонала

Стабильное экономическое развитие предприятия в значительной мере зависит от заинтересованности персонала в эффективной деятельности, когда человек является важнейшим элементом производственного процесса и той основой, благодаря которой возможно достижение рыночного успеха. Таким образом, чем лучше согласована система мотивации персонала, тем активнее сотрудники будут достигать результатов, направленных на реализацию нужд предприятия. На сегодня очевидно, что нужны новые механизмы и инструменты, которые создавали бы весомые стимулы для продуктивной,

качественной работы и максимальной реализации потенциальных способностей человека. Поэтому дальнейшая работа в данном направлении даст возможность связать ожидания и поведение персонала с эффективной работой предприятий.

1.2 Основные подходы и инструменты к стимулированию персонала

Вопросы мотивации персонала являются ключевыми в организации работы предприятия и требуют постоянного внимания со стороны руководителей различных уровней. При этом целесообразно отслеживать уровень результативности действующих форм и методов мотивации, осуществлять их корректировку, основываясь как на результатах исследований, так и на характеристиках внешней и внутренней среды организации. Все формы мотивации, как пишет С. Б. Каверин, могут быть представлены следующим образом (рис. 9) [20].

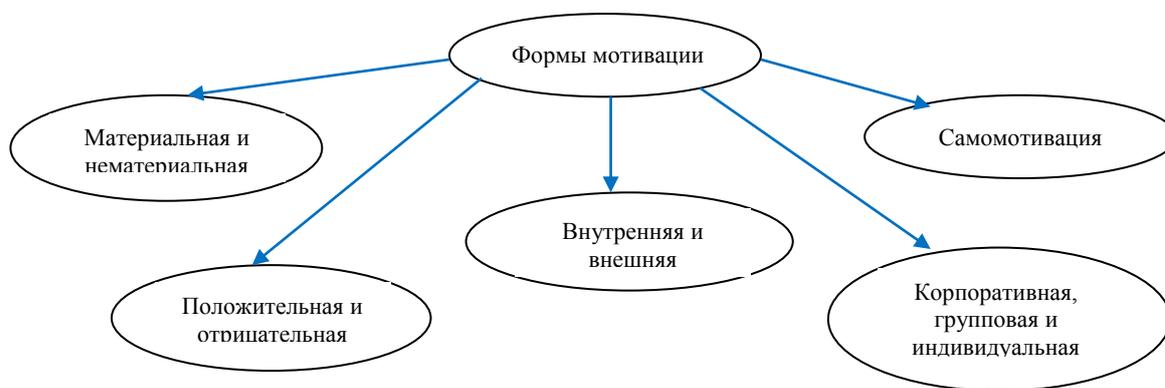


Рисунок 9 - Формы мотивации

Рассмотрим принципиальные особенности каждой формы мотивации.

1) Материальная и нематериальная формы мотивации - это оплата труда, бонусы и премии. По истечении каждого года в зависимости от увеличения темпов роста организации необходимо пересматривать систему заработной платы и выдавать денежные премии за выполнение целей, которые

были поставлены [22, 25]. Данная форма мотивации является одной из самых эффективных форм, ведь вне зависимости от занимаемой должности, сотрудники больше ценят материальные поощрения, поскольку находясь в поиске работы, сотрудник первым делом ищет материальную выгоду, т.е. высокую, заработную плату и по возможности премии по результатам работы.

Нематериальная мотивация включает в себя множество составляющих. Сюда относится все от карьерного роста до «корпоративов», различного рода «планерки», обучения, поздравления с праздниками, возможность обратной связи, скидки на услуги и товары и т.д. Нематериальная мотивация нацелена на удовлетворение внутренних потребностей сотрудников, а также их ожиданий и интересов. Нематериальная мотивация не предполагает выдачу работникам денежных средств, но это совсем не означает, что организация не понесет финансовые затраты, так это форма мотивации связана с затратами по ее организации. К нематериальной мотивации относятся также следующие формы: командировки, гибкий график работы, устная или письменная благодарность руководства, возможность повышения квалификации, уютная рабочая обстановка [18].

2) Положительная и отрицательная формы мотивации. Мотивация, которая основана на положительных стимулах, называется положительной. Мотивация, которая основана на отрицательных стимулах, называется отрицательной [17, 19]. В данной группе форм мотивации идет осуществление принципа «кнут и пряник», который направлен на поощрение работников за достижение высоких результатов по выполнению поставленных целей и одновременно состоящей из совокупности наказаний, административных и финансовых санкций за не высокие результаты производительности труда и не соблюдения дисциплины [50].

3) Внутренняя и внешняя формы мотивации. Внешняя мотивация – это мотивация, которая не связана с сутью конкретной деятельности, но при этом обусловлена различными внешними обстоятельствами в отношении субъекта.

Внутренняя мотивация – это мотивация, которая связана не с внешними условиями, а с самой сутью деятельности [26].

4) Корпоративная, групповая и индивидуальная формы мотивации. Под данными формами мотивации понимается либо стимулирование всех сотрудников (отдельной группы сотрудников) или мотивация ключевых, незаменимых сотрудников организации. В настоящее время именно индивидуальная форма мотивации становится все более популярной.

5) Самомотивация. Данная форма мотивации базируется на самостоятельном выделении руководителями и персоналом внутренних, значимых именно для них стимулов к работе. «Самослужащие сотрудники» – это сотрудники, выявившие собственные средства мотивации, которые позволяют им испытывать настоящее счастье на рабочем месте, радость от любимого дела, удовольствие от творчества [3]. Это и признание собственной работы как нужной для общества, и желание помочь клиентам, решить их проблемы и др.

Отметим, что на предприятиях будут эффективны лишь те системы мотивации сотрудников, которые включают различные формы мотивации и учитывают особенности экономических потенциалов, характеристики трудовых ресурсов и внешней среды предприятия. Поэтому руководству организаций при планировании работы по мотивации персонала следует ответить на следующие основные вопросы:

- на какие ценности персонала и возможности руководителей необходимо опираться в этой работе;
- в чем состоит конечный результат системы мотивации;
- в чем состоят проблемы развития личности отдельных сотрудников.

Разработка эффективной системы мотивации связана с комплексным использованием методов мотивации. Л. Н. Албастова представляет методы мотивации в виде рис. 10 [4].



Рисунок 10 - Методы мотивации

К прямым экономическим методам относят следующие: повременная или сдельная заработная плата; премии за качественные и количественные показатели труда; участие в доходах предприятия; оплата обучения сотрудников и др. К непрямым экономическим методам мотивации относятся предоставление различных льгот в оплате жилья, транспортного обслуживания, питания.

К не денежным методам мотивации относят повышение привлекательности труда, продвижение по службе, участие в принятии различных решений на более высоком уровне, повышение квалификации, гибкий рабочий график выходов на работу и др. [3-6].

Многие исследователи утверждают, что одним из важных моментов мотивации является моральное поощрение, от которого не следует отказываться как в силу исторической традиции отечественных организаций, так и по причине его высокой эффективности в силу особенностей национального менталитета. К формам морального поощрения относят фирменный знак отличия, благодарственное письмо от руководителей, награждение почетной грамотой, публичное признание заслуг работника, предоставление отгулов и т.д.

Но в современных российских организациях забывают о моральных поощрениях, предполагая, что они недостаточно результативны, и по-прежнему прибегают к материальным поощрениям. Материальное поощрение в традиционном представлении сочетает в себе заработную плату сотрудников

(или их оклад) и систему премий (разовые премии, регулярные квартальные премии, годовые бонусы и т.д.).

Обратим внимание на увеличивающуюся популярность так называемых «нетрадиционных» методов мотивации: системы переменной оплаты труда, групповой заработной платы, платы за знания и компетенцию сотрудников.

Разработка системы мотивации на предприятии связана с реализацией следующих важнейших принципов:

- комплексности, учете всех составляющих вклада каждого работника в интегральный результат деятельности предприятия;
- демократизма, предоставления равных возможностей для развития всех группам персонала предприятия;
- справедливости, предоставления одинакового доступа к участию в системе стимулирования для каждой группы персонала предприятия [8].

Подытожив вышесказанное, необходимо выделить следующие важные моменты. Устойчивое развитие отдельных предприятий и общества в целом возможно при использовании современных систем мотивации труда, сочетающих прямые и непрямые экономические и не денежные методы.

Мотивация персонала и вовлечение сотрудника в работу предприятия зависит не только от потребностей человека, но и от способов их удовлетворения. Разработка система оплаты труда и мотивации персонала – это часть кадровой стратегии, она включает стандартные элементы комплексного экономического анализа деятельности предприятия и анализа внешней среды.

2. Оценка системы стимулирования персонала ООО «Потенциал»

2.1 Характеристика организационно-экономических показателей Общества

ООО «Потенциал» - организация, расположенная в г. Липецк, ул. Гагарина, д.80. Компания ООО «Потенциал» успешно работает на рынке с 2003 года, специализация торговля продуктами питания.

Организационная структура ООО «Потенциал» приведена на рисунке (рис.11).

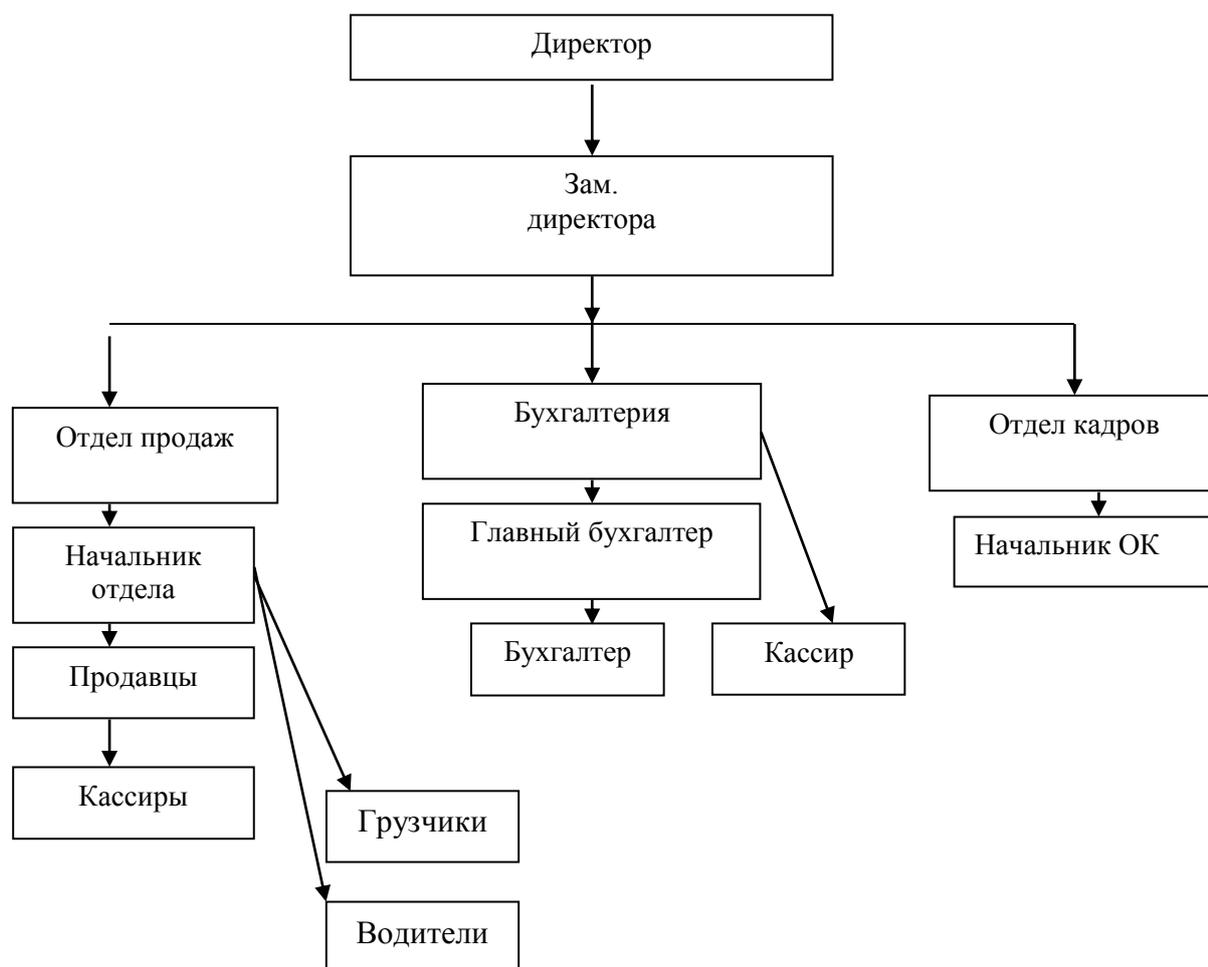


Рисунок 11 – Организационная структура ООО «Потенциал»

Руководитель организации – это директор, который распоряжается всеми имеющимися ресурсами компании.

Специалисты компании – это главный бухгалтер, начальник отдела сбыта продукции, главный инженер – они не обладают властью административной, однако они выступают как эксперты в своей области деятельности и помогают руководителю при принятии решений.

Исполнители – это сотрудники подразделений – они призваны претворять в жизнь все решения руководителей, а также занимаются непосредственной реализацией планы компании.

Организационная структура компании формируется с учетом общности используемых технологий. Процесс организационного развития предусматривает формирование новых отделений, которые нацелены на рынки сбыта. В зависимости от эффективности новшества изменяется статус подразделения, его непосредственного руководителя, а также подчиненных.

На сегодняшний день штат компании составляет 19 человек.

В таблице 1 представлены показатели, характеризующие производственно-хозяйственную деятельность ООО «Потенциал».

Таблица 1 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Потенциал» за 2015-2017гг.

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	Изменение			
				2016-2015гг.		2017-2016гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, а, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	23659	28658	62929	4999	121,13	34271	219,59
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	23223	28173	62565	4950	121,32	34392	222,07
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	436	485	364	49	111,24	-121	75,05
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	251	268	83	17	106,77	-185	30,97
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.			196	0	-	196	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	185	217	85	32	117,30	-132	39,17
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	185	217	85	32	117,30	-132	39,17

Продолжение таблицы 1

8. Основные средства, тыс. руб.	4736	5044	5178	308	106,50	134	102,66
9. Оборотные активы, тыс. руб.	9543	9415	15948	-128	98,66	6533	169,39
10. Численность ППП, чел.	18	19	19	1	105,56	0	100,00
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	3780	4159	4425	379	110,02	267	106,41
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	1314	1508	3312	194	114,75	1804	219,59
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	210	219	233	9	104,23	14	106,41
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	5,00	5,68	12,15	0,69	113,73	6,47	213,90
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,48	3,04	3,95	0,56	122,78	0,90	129,63
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,78	0,76	0,14	-0,02	96,84	-0,62	17,84
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	0,79	0,76	0,14	-0,03	96,81	-0,63	17,73
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	99,22	99,24	99,86	0,02	100,02	0,62	100,63

Выручка от продаж в 2017г. относительно 2016г. выросла на 34271 тыс. руб. или на 119,57 %. Себестоимость проданных товаров увеличилась в большей степени – на 122,07 %, что привело к уменьшению абсолютного показателя эффективности – прибыли от продаж – на 121 тыс. руб.

Основные средства организации к 2017г. увеличились на 134 тыс. руб., а оборотные – на 6533 тыс. руб. или на 69,39 %.

Фондоотдача основных средств растет год от года и в 2017г. на каждый рубль основных средств приходится 12,15 руб. выручки от реализации товаров, что выше аналогичного показателя в 2016г. на 113,9 %.

К положительным моментам следует отнести рост заработной платы,

которая увеличилась в 2017г. по сравнению с 2016г. на 6,41 % или на 14 тыс. руб. а в 2016г. по сравнению с 2015г. – на 9 тыс. руб., и производительности труда – ее прирост составил 119,59 %.

2.2 Оценка инструментов стимулирования персонала в организации

С целью обеспечения успешных способов мотивации персонала в ООО «Потенциал» требуется выполнить исследование факторов, которые оказывают влияние на результативность, а также выявить причины низкой мотивации. Для этого требуется установить уровень отличия потребностей и ожиданий работников и практических итогов использования системы мотивирования на предприятии.

Анкета разработана на основании способов изучения, которые рекомендованы исследователем С.В. Рыбиным [34]. Данный документ состоит из 5 основных блоков:

- анализ факторов трудовой деятельности согласно критериям;
- анализ социального пакета;
- ранжирование факторов деятельности по их степени значения для сотрудника;
- ранжирование критериев (по значимости) оценки факторов трудовой деятельности;
- общая информация о сотруднике, который заполнил анкету.

В проведении анкетирования приняло участие 19 человек, из которых 5 человек - это женщины в возрасте от 25 до 46 лет, 14 человек - это мужчины в возрасте от 28 до 55 лет.

По итогам выполненного исследования получены были такие данные: среди всех опрашиваемых 65% сотрудников, из которых 20% женщин и 45% мужчин, давая оценку своей работе, отметили, что она им нравится, 15 % сотрудников (3% женщин и 12 % мужчин) принимают свою работу свою в качестве монотонной и скучной и 20% (2% женщины и 18% мужчины)

анкетируемых полагают, что их работа совершенно бесперспективная (рис.12).

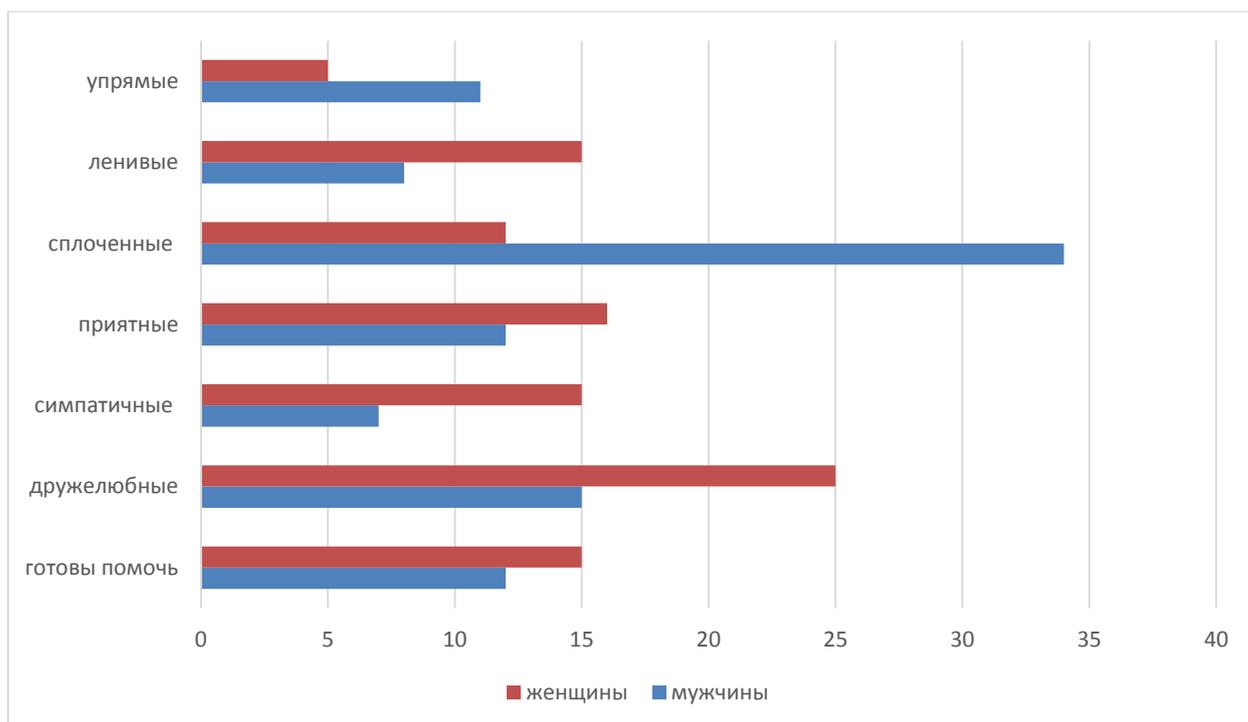


Рисунок 12 – Оценка сотрудниками своих коллег

Согласно полученной информации можно сделать вывод о том, что свыше 30 % мужчин не удовлетворены своей работой. Руководству компании необходимо для указанной группы сотрудников стремиться разнообразить работу, давать более трудные задания, которые требуют большей самостоятельности и ответственности.

Давая оценку коллегам, 15 % женщин заметили, что коллеги всегда готовы прийти на помощь, 15% - выразили симпатию своим коллегам, 25 % отметили дружелюбность, 12 % отметили наличие сплоченности в коллективе, 16 % ответили, что коллектив довольно приятен, 5 % отметили упрямство своих коллег, 15 % - выразили мнение о том, что коллеги ленивы.

При оценке непосредственных руководителей, то в анкете были отмечены, исключительно положительные свойства, несмотря на то, что анкетирование являлось анонимным.

По результатам исследования руководителей были получены такие

итоги: активность была отмечена 12 % мужчин и 18 % женщин, внимательность – 10 % мужчин и 25 % женщин, тактичность и вежливость - 15 % мужчин и 20% женщин, проявление заботы о своих подчиненных 8 % мужчин и 12 % женщин, профессионал в своем деле 20 % мужчин и 10 % женщин, прислушивается к мнению своих подчиненных 15 % мужчин и 12 % женщин, вызывает чувство доверия - 18% мужчин и 8 % женщин (рис.13).

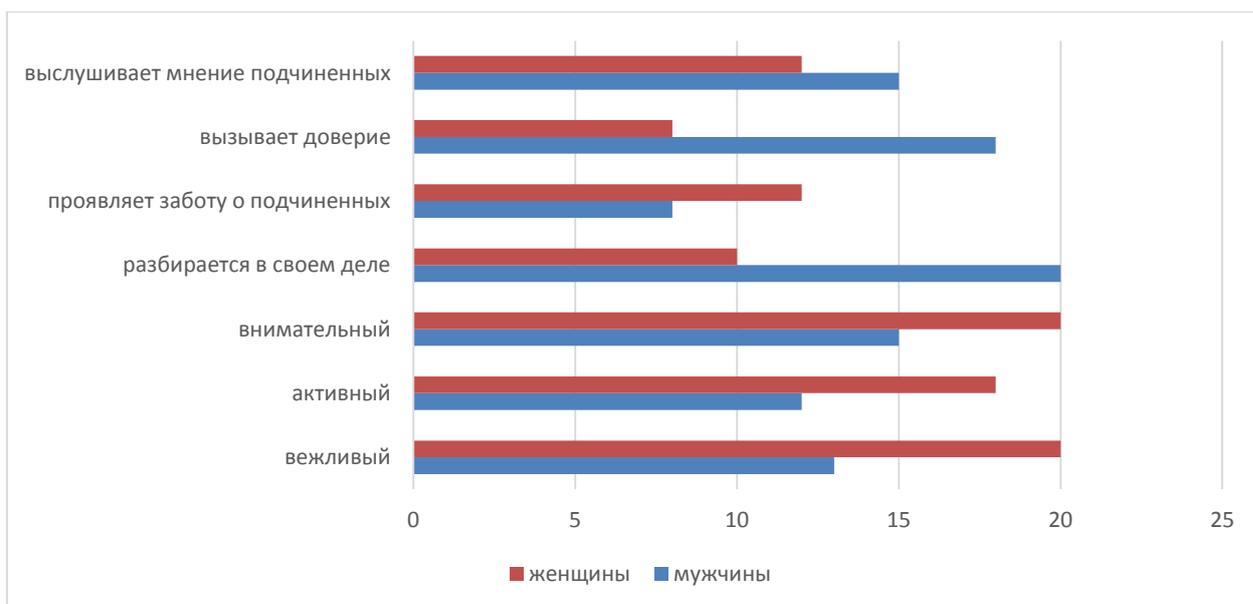


Рисунок 13– Оценка сотрудниками своих руководителей

Во второй части сотрудникам было предложено дать оценку компонентам социального пакета, предоставляемого компанией своему персоналу. Вследствие изучения указанного блока 75 % сотрудников смогли отметить недостаточность при организации питания сотрудников, 25 % - отметили достаточность питания, 10 % - заявили о достаточности оплаты проезда, 90 % - отметили недостаточность оплаты проезда, 40% достаточность обучения персонала, 60% - недостаточность обучения, 65 % достаточность санаторно-курортного лечения, 35 % - недостаточность санаторно-курортного лечения, а корпоративные мероприятия были упомянуты только 8% опрошенных (рис.14).

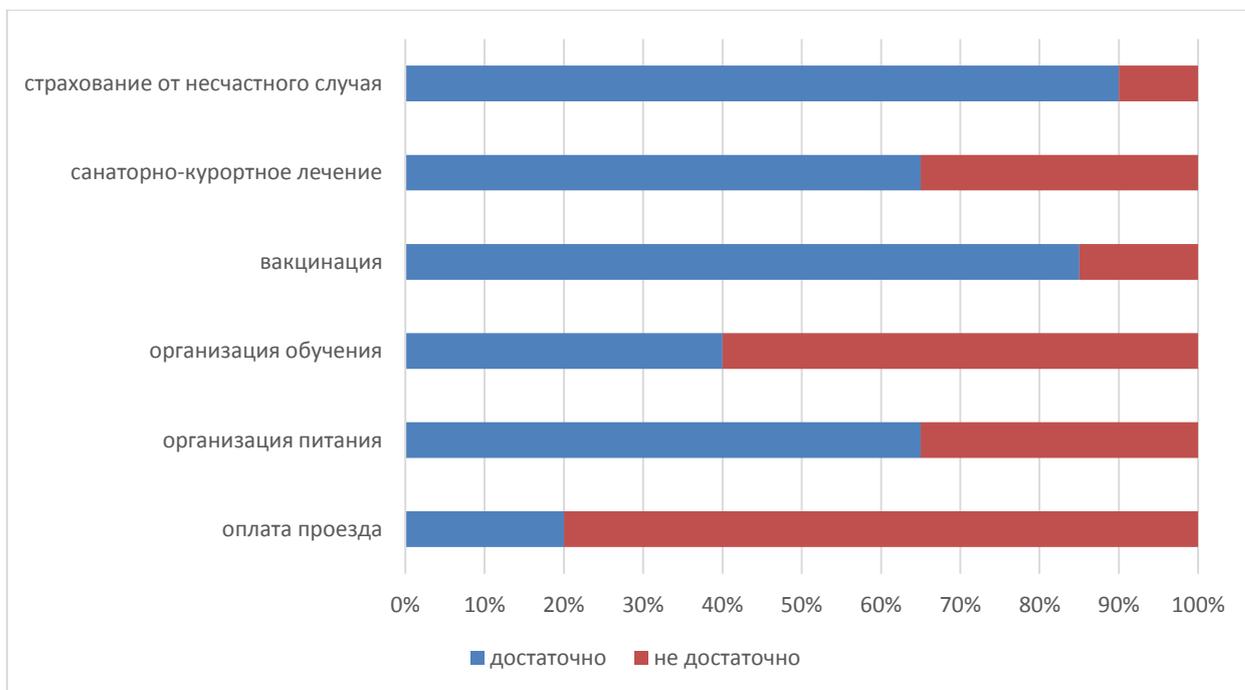


Рисунок 14– Оценка социального пакета

Вследствие выполненного анализа блока руководящему составу компании требуется обратить особенное внимание на такой элемент социального пакета, как оплата проезда. Судя по ответам большому числу сотрудников непросто добираться до места работы и это на это тратится много денег. В данном случае необходимо подумать о выделении служебного транспорта для персонала компании. Это уменьшит нежелательные опоздания и сотрудники увидят, что они являются ценными для компании и руководство проявляет заботу.

В третьем блоке анкеты работникам была предложена сумма баллов, которую необходимо разделить по сферам работы. Если сфера деятельности является значимой, то отдается большее количество больше баллов, если менее значимая, то меньшее число баллов.

Вследствие проведения анализа ответов на данный блок анкеты стало очевидно, что для 65 % – опрошенных значимой сферой их работы выступает уровень оплаты труда, на втором месте находятся условия работы (42 %), пакет социальный (11 %) и их деятельность (30 %), коллеги (10 %), режим выполнения работы (15 %) и возможность совместимости трудовой

деятельности с личной жизнью (5 %), для 5 % сотрудников важной сферой выступает развитие и руководитель и лишь для 3% важной представляется оценка достижений и 4 % - руководство и организация (рис.15).

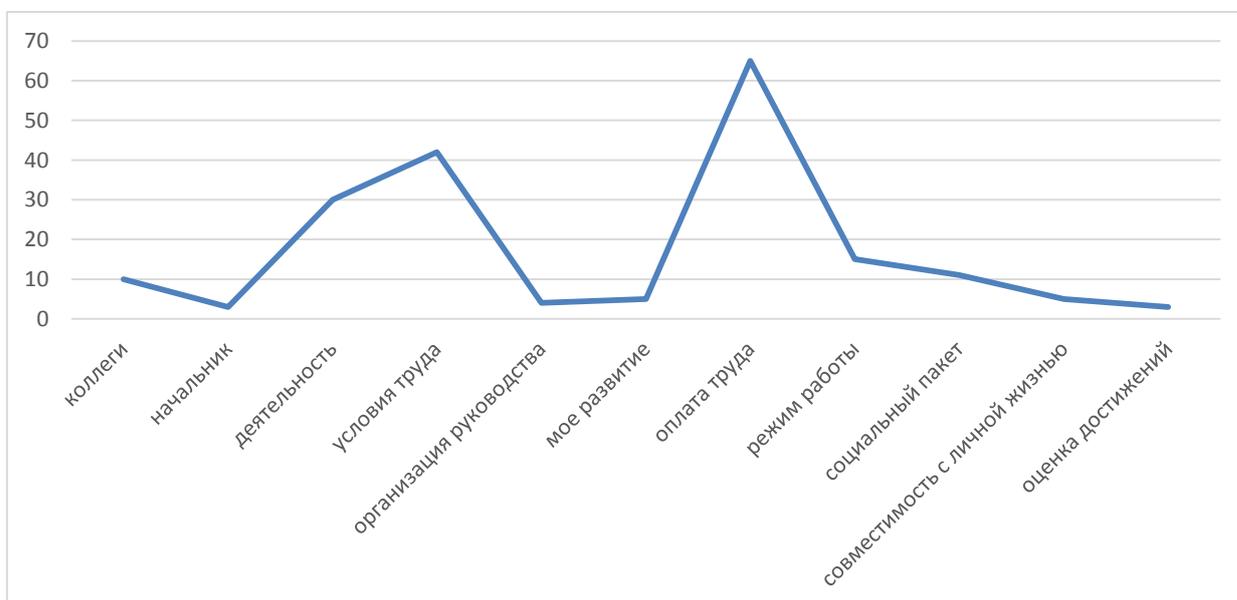


Рисунок 15– Приоритет областей деятельности сотрудников

Руководству ООО «Потенциал» необходимо обратить внимание на оплату труда сотрудников, поскольку она должна выступать основным инструментом в мотивационной политике.

В 4-м анкетном блоке анкеты приведены факторы, по которым люди более часто выбирают себе работу. Каждый из них описывается при помощи нескольких критериев. Работникам необходимо выбрать для себя наиболее приоритетные для разных критериев работы. По фактору (I) деятельность основным параметром выступает перспективность для 32 % работников и менее значимыми выступают соответствие работы способностям сотрудника – 14 %, интерес – 12 % и соответствие работы полученному образованию – 10 % (рис.16).

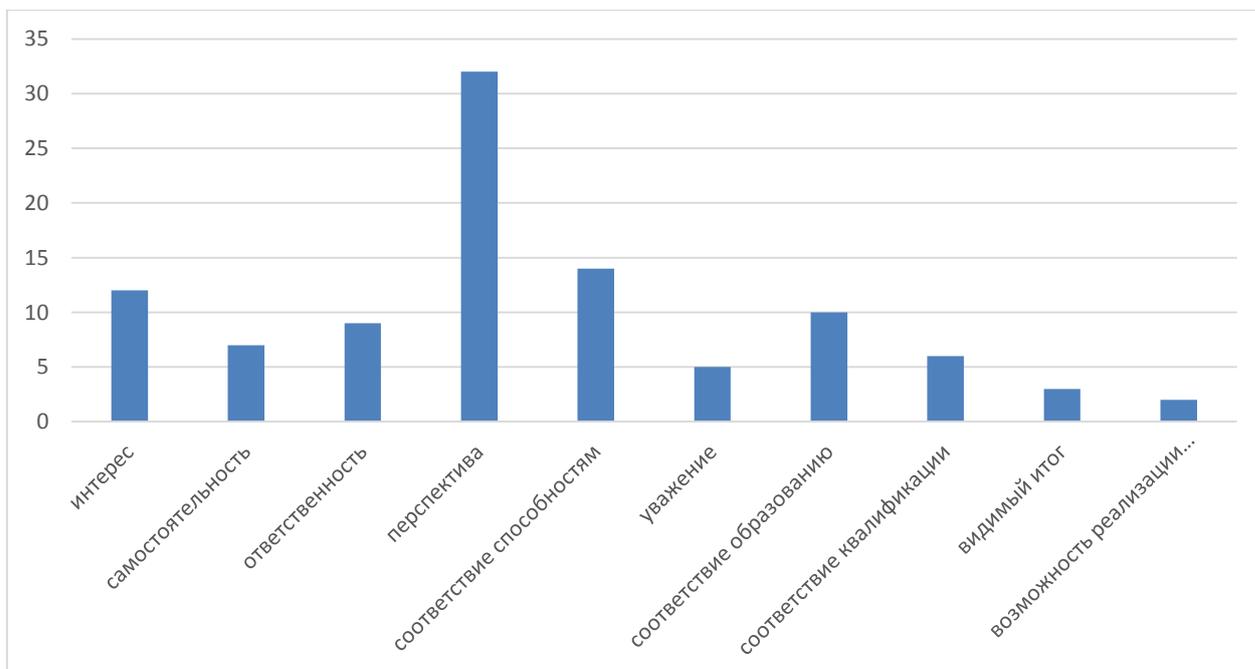


Рисунок 16 – Оценка деятельности работников

1 – интерес

2 – самостоятельность

3 – ответственность

4 – перспектива

5 - соответствие способностям

6 - уважение

7 - соответствие образованию

8 - соответствие квалификации

9 - видимый итог

10 - возможность реализации собственных идей

Большому числу работников компании хочется, чтобы их деятельность являлась перспективной, чтобы существовала возможность карьерного, личного и профессионального роста, а также приветствуется разнообразие в получаемых заданиях с большой степенью самостоятельности и ответственности.

По фактору (II) условия деятельности основными параметрами

выступает здоровая рабочая среда (47 %), потом отмечается хорошее техническое оснащение (15 %), комфорт и удобство (12 %) (рис.17).

Для сотрудников необходимо формирование комфортных и удобных рабочих мест, которые оснащены всем, что требуется, включая необходимое оборудование, окружающая среда не должна наносить вред здоровью работника.

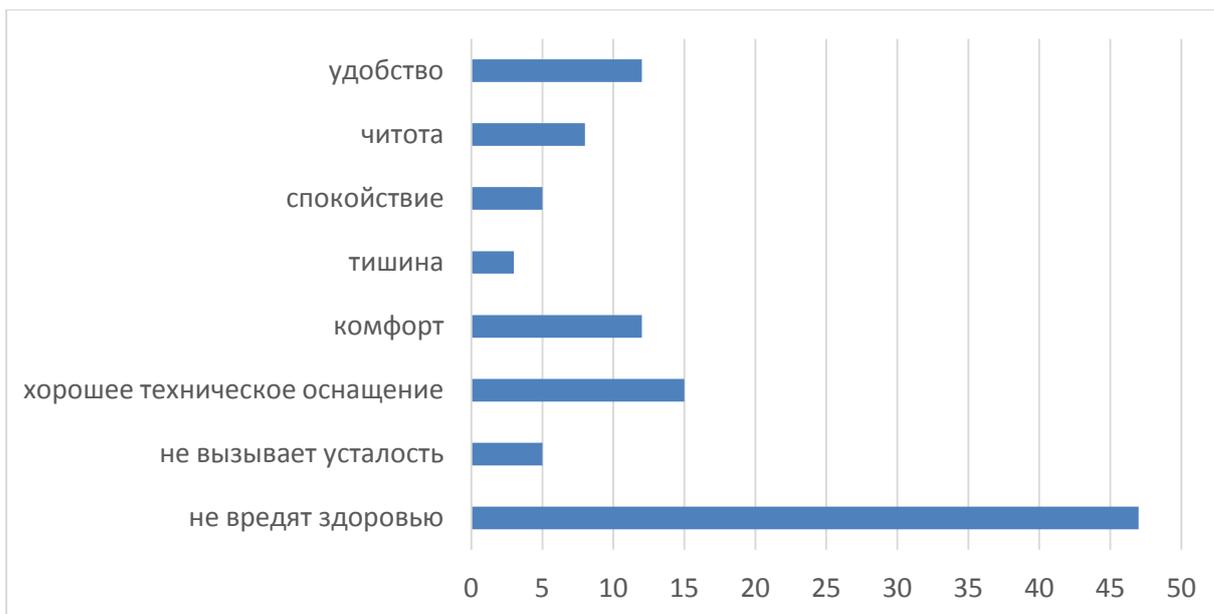


Рисунок 17 – Оценка критериев условий работы

По фактору (III) компания и руководство основными параметрами выступают интерес руководства к мнению работников компании (27 %), возможность принимать участие в обсуждении проблем компании (23 %), хорошая атмосфера в коллективе (18 %) (рис.18).

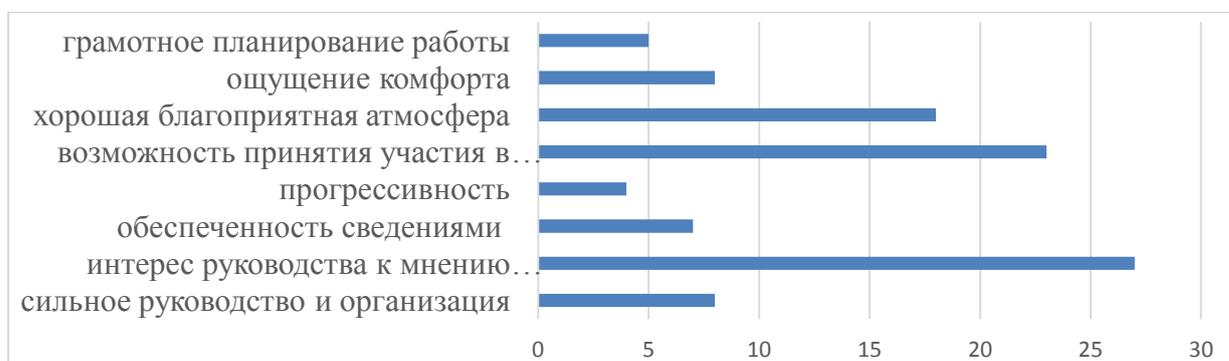


Рисунок 18 – Оценка критериев организации и руководства

- 1 – сильное руководство и организация
- 2 – интерес руководства к мнению работников компании
- 3 – обеспеченность сведениями
- 4 – прогрессивность
- 5 – возможность принятия участия в обсуждении проблем компании
- 6 – хорошая благоприятная атмосфера
- 7 – ощущение комфорта
- 8 – грамотное планирование работы

В связи с этим руководству компании необходимо предоставлять возможность своим сотрудникам принимать участие в обсуждении проблем и сложностей компании, предоставлять возможность вносить предложения по стратегии компании, наиболее часто прислушиваться к мнению персонала по определенным вопросам и формировать хорошую атмосферу и морально – психологический климат в коллективе с целью эффективной и успешной деятельности.

По фактору (IV) оплата труда основными параметрами выступают соответствие получаемой отдаче (52 %) и адекватность степени ответственности (18 %) (рис. 19).

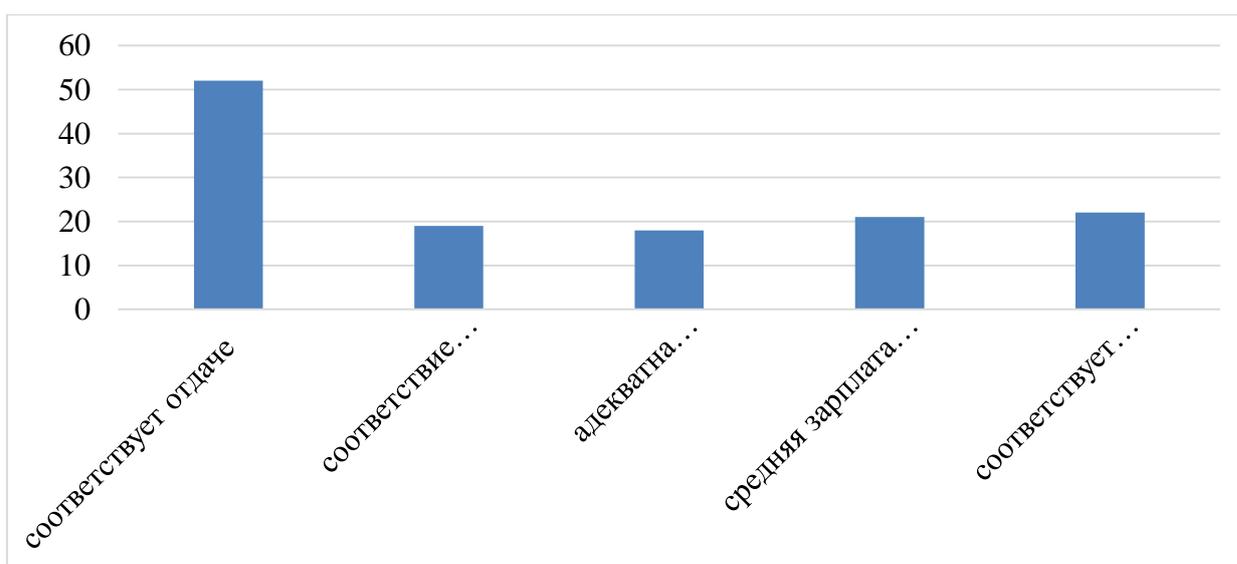


Рисунок 19 – Оценка критериев заработной платы

При проведении анализа указанного параметра необходимо обратить внимание на то, что сотрудники стремятся получать оплату труда по итогам своей работы, по своему личному вкладу в общее дело.

Таким образом, состояние мотивации в ООО «Потенциал» можно описать такими главными характеристиками: неудовлетворенность условиями деятельности, желание получать более высокую оплату за свой труд, которая бы в большей степени зависела от итогов деятельности, низкое значение миссии, достижения целей и процветания компании, отрицательный психологический климат среди сотрудников.

Сотрудники организации – это и есть основная движущая сила любой организации и ООО «Потенциал» в том числе.

Система мотивации и стимулирования ООО «Потенциал» на сегодняшний день отражается в таких регламентирующих нормативных документах компании:

- Договор коллективный договор ООО «Потенциал»;
- Положение об оплате труда руководителей, рабочих, служащих и специалистов ООО «Потенциал»;
- Правила трудового внутреннего распорядка работников.

Мотивирующий успех политики кадров, которая проводится по данным документах, находит выражение в росте лояльности работников к предприятию, укреплении производственной и трудовой дисциплины, поддержании системы нематериального и материального стимулирования.

Задачи, связанные с укомплектованием ООО «Потенциал» персоналом традиционно возлагаются на кадровую службу организации. К наиболее типичным для кадровой службы задачам относятся:

- оценка и планирование потребностей фирмы в кадровых ресурсах;
- наем необходимых для фирмы сотрудников;
- решение проблемы кадрового роста, подбор кандидатов для выдвижения на руководящие должности в фирме;

- обучение и повышение квалификации работников;
- аттестация и переаттестация сотрудников.

Правила внутреннего распорядка компании являются весьма важным документом, которые регулируют порядок осуществления найма и увольнения работников, их время работы и время отдыха.

Инструкция определяет назначение и место каждого подразделения, его структуру, основные функциональные задачи, права и обязанности сотрудников, формы поощрения сотрудников ООО «Потенциал».

По уровню значения среди экономических способов мотивации выделяют оплату труда, начисляемую по повременно-премиальной системе.

Для штатных сотрудников ООО «Потенциал» используется стандартная система окладов – должностные оклады. Должностной оклад – это полный размер заработной платы, установленный с учетом занимаемой должности. Но помимо окладов в ООО «Потенциал» также распространена система премирования, которая зависит от трудовой нагрузки сотрудников.

Также в систему премирования включена единовременная выплата, которая основывается на годовой деятельности сотрудников. Данное вознаграждение выплачивается в случае, если работник проработал полный календарный год в организации.

Помимо всех указанных выше премий и вознаграждений сотрудникам ООО «Потенциал» также выплачиваются иные виды доплат и надбавок:

- выплаты за сверхурочное время рабочей деятельности сотрудника, включая праздничные и выходные дни, во время которых оплата становится в два раза больше;
- за дополнительные обязанности, которые связаны с материальной ответственностью, работникам также доплачивается надбавка.

Каждому сотруднику ООО «Потенциал» выплачиваются также материальные помощи в случае необходимости. Данные выплаты предусмотрены на случай свадьбы, рождения ребенка, похорон или тяжелого материального положения.

Предусмотрен также и социальный тип мотивации сотрудников ООО «Потенциал». К нему можно отнести следующие мероприятия, которые проводит организация:

- повышение квалификации или переподготовка сотрудников организации;
- соблюдение организацией всех предусмотренных нормативно правовыми актами гарантий для работающих женщин-матерей.

ООО «Потенциал» также использует административный метод мотивации в форме наложения предупреждений, взысканий, выговоров, увольнения с целью соблюдения дисциплины. Выговор может быть вынесен на основе служебной записки от руководителя.

Таким образом, основными компонентами стимулирования труда в ООО «Потенциал» выступают:

1. формирование условий деятельности,
2. формирование дифференцированной заработной платы,
3. создание коллективного климата,
4. предоставление самостоятельности в работе и делегирование ответственности за результат.

На сегодняшний день ООО «Потенциал» используются такие способы стимулирования морального:

- поощрения со стороны руководства (письменные и устные благодарности);
- дисциплинарные взыскания со стороны руководства (письменные и устные);
- отражение заслуг сотрудника на "Доске почета";
- награждение почетными грамотами, наградами государственными и знаками за особые заслуги;
- награждение Почетными грамотами ООО «Потенциал», администраций города Липецк и Липецкой области.

В рамках реализации нематериального стимулирования в ООО

«Потенциал» проводится ряд мотивационных программ:

- ежемесячно проводится конкурс на звание «Лучший сотрудник месяца». Победители конкурса получают небольшую денежную премию и почетную грамоту. При выборе лучшего сотрудника месяца учитывается не только позиция руководства, но и мнение коллектива магазина;
- проводится конкурс на звание «Лучший сотрудник года». При выборе лучшего сотрудника теперь учитываются результаты ежемесячных конкурсов на лучшего сотрудника месяца. Победитель конкурса получает разовую денежную выплату (премию) и надбавку к заработной плате на ближайшие 12 месяцев работы;
- учрежден ежеквартальный конкурс на звание «Лучший менеджер». При выборе победителя конкурса учитывается мнение всего коллектива магазина. Победитель конкурса награждается денежной премией.

Таким образом, данные анализа методов мотивации, применяемых в ООО «Потенциал» и их сопоставление с теоретическими подходами свидетельствует о том, что деятельность руководства по мотивированию персонала торговой группы является недостаточно эффективной.

Основными стимулирующими инструментами для персонала ООО «Потенциал» являются условия работы и система вознаграждения. Несоответствие этих инструментов потребностям персонала будет отрицательно влиять на производительность труда и соответственно на эффективность деятельности компании.

Следует разработать рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда и предоставления дополнительных выплат и социальных льгот, улучшение охраны и условий труда, а также создание благоприятной психологической обстановки в ООО «Потенциал», которые приведут к улучшению управления мотивацией персонала. Прежде всего, это должно быть связано с пониманием со стороны руководства, что для коллектива указанные действия выступают одним из основных для осуществления стимулирования к эффективной работе.

3. Разработка организационно-управленческих мероприятий по стимулированию персонала ООО «Потенциал»

3.1. Обоснование направлений к стимулированию персонала

Информация, полученная в результате анализа мотивационных методов, которые используются в ООО «Потенциал» и их сопоставление с теорией говорит о том, что работа руководителей по осуществлению мотивирования трудового коллектива торговой группы выступает как недостаточно эффективная.

В качестве главных стимулов для коллектива ООО «Потенциал» выступают условия выполнения работы и существующая система вознаграждения. Несоответствие данных стимулов интересам и потребностям сотрудников будет оказывать негативное влияние на уровень производительности труда и, таким образом, на степень эффективности работ организации [28]. Задачей является установление взаимосвязи между удовлетворением потребностей и развитием компании.

Необходимо подготовить рекомендации по усовершенствованию мотивационной системы в ООО «Потенциал», приводящие к улучшению мотивации. С этой целью предлагается:

1. Усовершенствование системы заработной платы. Величина получаемого вознаграждения прямо должна зависеть от итога работы сотрудника. Равные методы распределения награды мотивируют очень слабо, вследствие этого предлагается введение системы оплаты работы, при которой 50% - это оклад согласно условиям трудового договора, и 50% - это переменная часть, которая зависит от итогов – 2 % от лично исполненного товарооборота каждого сотрудника.

Пример расчета оплаты труда продавца магазина ООО «Потенциал». Базой выступает гарантированная сумма оклада в сумме 16000 рублей. С целью начисления переменной части определена выплата в размере 2 % от

товарооборота продавца. Предположим, товарооборот был равен 400000 руб., таким образом, переменная часть оплаты труда от указанного размера составит 8000 рублей. Следовательно, сумма заработной платы сотрудника за месяц равна будет 24000 рублей (16000 руб. + 8000 руб.).

Размер получаемой оплаты наполовину находится в зависимости от производительности, то есть от товарооборота за месяц и непосредственно связывается с полученными итогами выполнения деятельности. Данная система оплаты труда предполагает выполнение начисления вознаграждения индивидуально для каждого из сотрудников, тем самым соблюден принцип справедливости в осуществлении оценки его работы и работы сотрудника, который выполняет похожую работу.

2. Улучшение охраны труда и условий деятельности выступают весьма важным направлением роста уровня производительности.

По результатам проведенного опроса, 47% опрошенных являются не удовлетворенными существующими условиями работы. Предлагается улучшить условия при помощи реализации таких мер:

а) автоматизация мест работы – приобретение и установка оборудования, которое заметно облегчает осуществление торговых операций, осуществление учета ТМЦ и проч.;

б) организация комнат, предназначенных для отдыха и приема пищи;

в) организация питания на месте деятельности;

г) представление автотранспорта служебного;

д) расширение складов и торговых помещений за счет тех помещений, которые не используются, а также за счет аренды либо приобретения для компании новых помещений;

е) соблюдение принципа организации рабочего места - это одно из условий улучшения условий выполнения работы:

- соблюдать технику безопасности;

- убрать ненужные предметы с рабочих мест;

- располагать правильно необходимые предметы;

- все время поддерживать порядок и чистоту на месте работы;
- готовность рабочего места к работе;
- соблюдать вышеперечисленные принципы.

При этом достаточно важным представляется формирование у персонала чувства уверенности в зависимости условий работы от полученных итогов деятельности. Практически любой член трудового коллектива обладает собственным пониманием того, как сделать более хорошей собственную работу, необходимо организовывать работу так, чтобы у работника было желание реализации своих планов вследствие отсутствия поддержки со стороны руководства либо из-за боязни различных финансовых санкций.

3. Мероприятия социальные, направленные на предоставление дополнительных выплат и льгот. Это призвано вызвать интерес у работников к работе в компании. Чем большее количество выплат и льгот осуществляет ООО «Потенциал», тем выше будет указанный интерес. Представляется важным дать оценку величине затрат при предоставлении разных выплат и льгот, принимая во внимание финансовые возможности компании, и грамотно и верно распределять вышеуказанные льготы и выплаты по отдельным категориям сотрудников в зависимости от задач, которые они решают в процессе деятельности.

Это быть могут следующие мероприятия:

- а) осуществление оплаты обучения представителей персонала в учебных заведениях и на всевозможных курсах, включая повышение уровня профессиональной квалификации персонала (в соответствии с проведенным анкетированием – это является дополнительным стимулом для 60% опрошенных);
- б) предоставление к отпуску дополнительных дней отдыха в зависимости от стажа работы сотрудника в данной компании;
- в) организация частично оплачиваемого либо абсолютно бесплатного питания (75 % опрошенных);
- г) возможность приобретения товаров без учета наценки;

д) оплата проезда к месту работы либо представление служебного автомобильного транспорта (стимул для 90% работников).

4. Построение духа команды, комфортной и благоприятной психологической обстановки. Данный фактор делает труд в компании более привлекательным для 23% опрошенных сотрудников, а 82% полагают, что в коллективе присутствует неудовлетворительная психологическая атмосфера в компании. Для этого нужно распределять обязанности правильно, подготовить точную схему продвижения карьеры, оказывать содействие улучшению существующих взаимоотношений между руководителями и подчиненными в компании, представлять средства для реализации совместного отдыха.

Перечисленные мероприятия также оказывают содействие росту мотивации и производительности труда работников ООО «Потенциал».

3.2 Социально-экономическая эффективность мероприятий

Реализация мероприятий, которые были выше названы, предполагает успешное и эффективное решение задач и разработку всех необходимых документов. Следовательно, осуществление выбора наиболее подходящих альтернатив, оценка существующих финансовых возможностей предприятия, обнаружение средств, установление конкретных лиц, которые будут ответственны за верное исполнение, установление времени исполнения. Предлагаемые изменения могут выступать как рекомендации по усовершенствованию работы компании по вопросам, связанным с мотивацией работников торговли, для роста экономических параметров работы компании. Все предлагаемые изменения с источниками ресурсов по финансированию предложенных рекомендаций приведены в таблице 2.

Таблица 2 - Рекомендации для ООО «Потенциал» по совершенствованию стимулирования труда персонала

п/п	Меры	Действия по совершенствованию	Источники ресурсов	Используемые документы	Лица, которые ответственны за выполнение
1	2	3	4	5	6
1	Усовершенствован ие системы заработной платы	а) изменение системы осуществления начисления зарплаты с введением формы, при которой где 50% - это размер должностного оклада, а 50% часть переменная, формирующая 2% от индивидуального товарооборота продавца б) контроль за правильным исполнением товарооборота	От размера прибыли, полученной от товарооборота, чем более высок размер товарооборота, тем более высока оплата за выполненную работу.	Положение о заработной плате, Трудовой договор, Журнал регистрации товарооборота всех работников, Журнал регистрации операций кассовых, Должностные инструкции сотрудников	Директор, администрация, бухгалтерия
2	Улучшение условий работы и охраны деятельности	а) автоматизация мест для работы продавцов – установка нового оборудования б) организация комнат, предназначенных для отдыха персонала и еды в) организация частично (50%) оплачиваемого питания работников предприятия г) представление служебного авто транспорта с целью доставки продавцов после окончания вечерней смены домой д) расширение складских и торговых помещений вследствие	За счет роста прибыли от увеличения товарооборота.	Приказ об автоматизации рабочих мест, Журнал по ТБ, Договор на поставку оборудования, Приказ о мероприятиях по улучшению условий труда	Бухгалтерия, администрация, инструктор по ТБ

1	2	3	4	5	6
		неиспользуемых административных помещений е) соблюдение принципов организации места работ ж) назначения ответственного лица			
3	Усовершенствован ие социальных выплат и льгот	а) оплата обучения членов коллектива, включая курсы повышения уровня профессиональной квалификации б) представление дополнительных дней ко времени отпуска, в зависимости от стажа деятельности в данной компании в) организация бесплатного либо оплачиваемого частично питания сотрудников компании г) предоставить сотрудникам компании возможность приобретать товары без наценки в магазинах д) оплата проезда к месту работы иногородним сотрудникам	За счет получаемой прибыли	Трудовой договор, Финансовая отчетность компании, Списки работников с целью осуществления покупки товаров по льготной стоимости. Приказ о выполнении оплаты проезда иногородним работникам предприятия	Администрация, бухгалтерия, секретарь, сотрудник службы кадров
4	Построение духа команды и улучшение в коллективе психологической обстановки	а) обеспечение взаимодействия между работниками при помощи точного прописания обязанностей должностных всех сотрудников компании б) проведение разнообразных мероприятий корпоративных	Часть за счет средств работников, часть за счет получаемой прибыли	Должностные инструкции работников, распоряжения и приказы	Администрация, работники подразделений, назначенные ответственными за реализацию подготовленных мероприятий

Календарный план - график проекта по усовершенствованию управлением мотивацией персонала приведен в таблице 3.

Таблица 3 - График выполнения работ по стимулированию персонала в ООО «Потенциал»

№ п/п	Рекомендуемые мероприятия	Сроки исполнения	Ответственные лица
1	Проведение собрания членов коллектива организации по разъяснению политики управления мотивацией персонала	01.06.2018-07.06.2018	Генеральный директор
2	Совершенствование системы оплаты труда	01.06.2018-30.06.2018	Главный бухгалтер
3	Улучшение условий и охраны труда	01.06.2018-31.12.2018	Главный бухгалтер, инструктор по ТБ
4	Совершенствование системы социальных льгот и выплат	01.06.2018-31.12.2018	Главный бухгалтер, сотрудник службы кадров
5	Формирование духа команды и улучшение психологической обстановки среди работников	01.06.2018-31.12.2018	Сотрудник службы кадров

Бюджет мероприятий по совершенствованию управлением мотивацией персонала в ООО «Потенциал» представлен в табл. 4.

Таблица 4 - Бюджет мероприятий по стимулированию персонала в ООО «Потенциал»

№ п/п	Наименование мероприятия	Стоимость, руб.
1	Совершенствование системы оплаты труда	1580000
2	Улучшение условий и охраны труда	45000
3	Совершенствование системы социальных льгот и выплат	15000
4	Формирование духа команды и улучшение психологической обстановки среди работников	10000
	Итого	1650000

Основные риски, с которыми может столкнуться компания при внедрении мероприятий по совершенствованию управлением мотивацией персонала (табл. 5):

Таблица 5 - Риски ООО «Потенциал» при внедрении мероприятий по совершенствованию инструментария стимулирования персонала

Наименование риска	Пути минимизации
Риск ошибочного выбора проекта	Изучение возможного уровня эффективности новшества то есть установить, на самом ли деле компании необходимы предложенные мероприятия, направленные на стимулирование персонала либо она может обойтись и без них, не приведет ли оно к неудобствам для сложившихся методов мотивации в организации
Риск, который связан с недостаточным финансированием	Анализ будущего спектра работ и расходов, которые связаны с работой
Риск, который связан с недостаточной квалификацией сотрудников	Повышение уровня квалификации

Конечным аспектом экономического эффекта от осуществления управлением мотивацией персонала выступает дополнительная прибыль при реализации мероприятий [31].

Исследования, которые были проведены профессором Пенсильванского университета Робертом Земски, вместе с исследователем-экономистом Лайзой Линч из Школы бизнеса Флетчера при университете Тафта, а также профессором менеджмента из Уортона Питером Капелли (был выполнен анализ свыше трех тысяч ста рабочих мест), свидетельствуют, что усовершенствование управления мотивацией персонала становится причиной увеличения выручки на 8,6 %[28].

Экономический эффект будет равен:

$$\mathcal{E} = Пв - Зр - Врп, \quad (1)$$

где \mathcal{E} - экономический эффект от введения новшества, руб.;

Пв - планируемый показатель размера выручки от реализации после введения мер лишь и только под их влиянием, руб.;

Зр - затраты на проведение мероприятий, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.

$$\mathcal{E} = (76146 * 8,6 \% - 1650) - 76146 = 4898,6 \text{ тыс. руб.}$$

Эффективность мероприятия устанавливается при помощи отношения прибыли от мероприятия к затратам на его проведение:

$$P = \Pi / Z, \quad (2)$$

где P- уровень рентабельности;

Π –размер прибыль;

Z – затраты.

$$P = 4898,6 / 1650 * 100 \% = 296,88\%$$

Выполним расчет, времени окупаемости мероприятий по управлению мотивацией персонала ООО «Потенциал» для роста суммы выручки:

$$B = Zp / \text{Э}, \quad (3)$$

где B - время окупаемости расходов за счет вызванного ими увеличения размера выручки, годы;

Zp - затраты на реализацию, руб.;

Э - экономический эффект от введения мероприятий, руб.

$$B = 1650 / 4898,6 = 0,34 \text{ года} \approx 4 \text{ мес.}$$

Таким образом, расходы на мероприятие, направленное на управление мотивацией персонала ООО «Потенциал» окупятся в течение четырех месяцев.

Учитывая небольшую продолжительность осуществления мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала до покрытия всех затрат, связанных с его реализацией, он является приемлемым для менеджмента предприятия. Следовательно, осуществления мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Потенциал» экономически оправдано.

Таким образом, разработанные мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала в ООО «Потенциал» предоставляют возможность:

- Усилить стимулирование персонала;
- увеличить результативность труда в целом.

Заключение

На сегодняшний день все более актуальным выступает вопрос управления мотивацией членов трудового коллектива в условиях развития кризисной ситуации и постоянно изменяющихся потребностей людей.

Мотивации персонала отводится одно из центральных мест в управлении подчиненными, так как оно выступает как непосредственная причина их поведения. Направленность работников на достижение поставленных целей компании является по существу главной задачей руководства персоналом. В условиях научно-технического прогресса из-за изменения содержания деятельности, повсеместной автоматизации и информатизации процесса производства, вследствие роста уровня образования и социальных ожиданий персонала значение мотивации персонала ещё более увеличивается, усложняется содержание этого аспекта управленческой деятельности.

В представленной бакалаврской работе было исследовано управление мотивацией персонала в ООО «Потенциал». В ходе изучения избранной темы поставлена была цель - раскрыть содержание темы в практическом и теоретическом аспекте и выполнить анализ полученной информации и материалов. В процессе исследования и изучения были решены следующие задачи:

- определена роль мотивации персонала в системе управления предприятием
- исследованы основные подходы к управлению мотивацией персонала;
- осуществлена диагностика мотивационной среды предприятия;
- оценен уровень управления мотивацией персонала на предприятии;
- обоснованы направления совершенствования управления мотивацией персонала;
- предложены подходы к организации эффективной политики управления мотивацией персонала.

По результатам выполненных исследований можно сделать определенные выводы.

Мотивация человека к деятельности является совокупностью внешних и внутренних сил, которые побуждают человека к активной деятельности, определяют поведение, формы деятельности, определяют направленность этой деятельности, ориентированной на достижение личных целей и целей организации.

Материальная мотивация является одной из самых важных видов стимулирования труда. Этот вид включает в себя материально-денежную и материально-неденежную мотивацию.

Другим довольно важным видом выступает духовная мотивацию. Она состоит из социальных, моральных, эстетических, социально-политических и информационных стимулов. Моральная мотивация выступает как наиболее развитая и широко применяющаяся подсистема духовного стимулирования деятельности персонала.

Практическая часть работы выполнена на материалах ООО «Потенциал» - организации по розничной торговле продуктами питания.

Состояние мотивационной сферы персонала в ООО «Потенциал» может быть охарактеризовано с такими главными признаками: недостаточная удовлетворенность условиями трудовой деятельности, желание получить более высокую оплату труда, которая бы в большей степени находилась в зависимости от полученных итогов работы, низкое значение миссии, достижения поставленных целей и процветания предприятия, отрицательный психологический климат в коллективе.

В ООО «Потенциал» сформировалась довольно развитая система управления мотивацией, в основе которой находится принцип стабильности. Прежде всего, это связано с пониманием руководством, что данный принцип для коллектива выступает как один из основных с позиции стимулирования персонала к эффективному труду. Применение принципа стабильности находит проявление, прежде всего, в планомерно осуществляемых

мероприятиях по поступательному росту уровня нематериального и материального стимулирования, а также в создании системы социальных корпоративных гарантий.

По результатам анализа системы управления мотивацией персонала ООО « Потенциал», проведенного в бакалаврской работе, с учетом выявленных недостатков была предложена система мер, которая направлена на ее оптимизацию:

- совершенствование системы оплаты труда;
- улучшение условий и охраны труда;
- совершенствование системы социальных льгот и выплат;
- создание духа команды и улучшение психологической обстановки в трудовом коллективе.

Разработка мероприятий по совершенствованию стимулирования сотрудников в ООО « Потенциал» экономически оправдана: рентабельность проекта составила 296,88%%, срок окупаемости проекта равен 2 месяцам.

Теоретические выкладки и практические рекомендации могут быть интересны исследуемому предприятию ООО « Потенциал» для разработки проекта по обновлению инструментов, направленных на стимулирование персонала. Результаты анализа и разработанные на его основе рекомендации приняты компанией к рассмотрению в качестве консультационной помощи.

Список используемых источников

1. Конституция Российской Федерации (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2016 № 11-ФКЗ [Электронный ресурс]. URL:<http://www.consultant.ru>
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) [Электронный ресурс]. URL:<http://www.consultant.ru>
3. Алавердов, А. Р. Управление персоналом: учеб.пособие / А. Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2015. – 304 с.
4. Албастова Л. Н. Технология эффективного менеджмента / Л. Н. Албастова. – М.: ПРИОР, 2014. – 288 с.
5. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации / В.М. Анисимов: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2016.–425 с.
6. Асеев В. Г. Мотивация поведения и формирования личности / В. Г. Асеев. – М.: Юрайт, 2015. – 338 с.
7. Аткинсон Дж. В. Теория о развитии мотивации / Дж. В. Аткинсон. – М.: Издательство «Альфа-пресс», 2015. – 412 с.
8. Богатко А.Н. Модели управления персоналом: учеб.-метод. пособие / А.Н.Богатко. – М.: Финансы и статистика, 2011. - 240 с.
9. Бовыкин В. Н. Новый менеджмент (управление предприятиями на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления) / В.Н. Бовыкин. – М.: Экономика, 2014. – 369 с.
10. Верхоглазенко В. Система мотивации / В. Верхоглазенко // Консультант директора. 2015. № 4. С. 41 – 48.
11. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарика, 2013. – 352с.

12. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ) / А.П. Волгин. - М.: Дело, 2014. – 299 с.
13. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде / Т. П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 128 с.
14. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.:НОРМА-Инфра, 2018. – 384 с.
15. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА–М, 2017. – 282 с.
16. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, 2016. – 412 с.
17. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. / А.П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 463 с.
18. Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? – М.: Издательство «Альпина Паблишер», 2015. – 285с.
19. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер. 2016. – 512 с.
20. Каверин С. Б. Мотивация труда / С. Б. Каверин. – М.: Институт психологии РАН, 2015. – 224 с.
21. Карпов А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2014. – 584 с.
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2015. – 286 с.
23. Ключков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2016. – 160 с.
24. Лазарева Н.В. Современные проблемы формирования механизма мотивации трудовой деятельности в современных условиях / Н. В. Лазарева. – М.: Инфра-М, 2014. – 148 с.

25. Листик Е.М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Листик. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 300 с.
26. Литвинюк А.А.: Организационное поведение / А.А. Литвинюк. – М.: Юрайт, 2015. –323с.
27. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. – 2-е изд., перераб. и доп. – КНОРУС, 2015. – 240 с.
28. Мамина В.С. Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «ДВРК Групп», г. Владивосток / В.С. Мамина // Молодой ученый. 2016. №11. С.185-189.
29. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2015. – 437 с.
30. Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации / Э. Мерманн. – М.: Гуманитарный центр, 2015. - 184 с.
31. Пакулин В. Совершенствование механизма мотивации труда / В. Пакулин // Человек и труд. 2016. №8. С. 65 – 66.
32. Примова В.Р. Внутренние побуждения к деятельности как способ мотивации / В. Р. Примова // Справочник по управлению персоналом. 2015. №1. С.20 – 23.
33. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности / Н.С. Пряжников. – М.: Академия, 2017. – 338 с.
34. Рыбин С.В. Методы оценки эффективности труда менеджеров по продажам / С.В. Рыбин // Менеджмент в России и за рубежом. 2018. №4. С.129-137.
35. Рудик П. А. Мотивы поведения деятельности / П. А. Рудик. – М.: 2015. – 136 с.
36. Сербиновский Б. Ю. Управление персоналом: учебник / Б. Ю. Сербиновский. – М.: Дашков и К, 2017. – 462 с.
37. Секреты мотивации персонала – [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: [http:// www.forbes.ru/svoi-biznes/ master-klass/30645- sekretymotivatsii-personala](http://www.forbes.ru/svoi-biznes/master-klass/30645-sekretymotivatsii-personala).

38. Смирнов С.В. Организация управления предприятием / С.В. Смирнов. – М.: Инфра-М, 2015. – 253 с.

39. Соколова М. И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. – М.: Проспект, 2016. – 238с.

40. Старобинский Э. Мотивация / Э. Старобинский // Консультант директора. 2014. № 12. С.34 – 38.

41. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2018. – 608 с.

42. Федосеев В. Н. Управление персоналом: Учебное пособие / В. Н. Федосеев. (Серия «Учебный курс»). – М.: ИКЦ «МарТ» Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2016. – 528 с.

43. Федорова Н.В. Экономика труда: [учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки " Менеджмент" для бакалавров] / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2016. – 232 с.

44. Чижов Н. А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия / Н.А. Чижов. – М.: Альфа-Пресс, 2017. – 580 с.

45. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / С. А. Шапиро С.А. – М.: МИК, 2016. – 346 с.

46. Шаховой В.А. Мотивация трудовой деятельности / В.А. Шаховский. – М.: Вершина, 2013. – 201.

47. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: У.п. - 5-е изд., перераб. и доп. / С.В. Шекшня – М.: Бизнес-школа «Интел – Синтез», 2014. – 207, 230.

48. Щербина В. В. Социология организаций / В. В. Щербина // Соц. исследования. 2014. № 6. С.35-39.

49. Экономическая энциклопедия / авт.-сост. Н. В. Федоров, Е. Я. Бутко, В. Л. Кураков, А. Л. Кураков и др. – М.: Изд-во «Гелиос АРВ», 2010. – 1024 с.

50. Якобсон П. М. Психологические проблемы мотивации поведения человека / П. М. Якобсон. – М.: ФБК ПРЕСС, 2017. – 740 с.
51. Hartlow L. Management and Needs/ - New York: Viking, 1985. .
52. Hinrichs J.R. The motivation Crisis. Winding Down and Turning Off N.Y.,1974.
53. Tally W. Motivation and Personality, Rew. Ed. Van Norisan, 1982.