

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)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления мотивацией персонала на
предприятии (на примере ООО «Аквалюкс»)»

Студент(ка)

А. А. Егорчева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,

(ученая степень, ученое звание)

Е. В. Чапурина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

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

(личная подпись)

« ___ » _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Егорчева Алина Александровна

Тема работы: «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии (на примере ООО «Аквалюкс»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Чапурина Е. В.

Целью исследования выпускной квалификационной работы является анализ и совершенствование системы управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Аквалюкс».

Объект исследования - ООО «Аквалюкс»

Предмет исследования - совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии

Границами исследования являются 2015-2017 гг.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что значимость мотивации работников предприятия имеет большое значение в кадровой политике в современных условиях деятельности предприятия. Именно от эффективности системы мотивации зависит, как сработает коллектив, и как следствие – какой финансовый результат получит предприятие.

Практическая значимость результатов выпускной квалификационной работы состоит в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы руководством предприятия с целью улучшения трудовой деятельности персонала..

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 35 источника и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 65 страниц машинописного текста, в том числе 17 таблиц и 19 рисунков.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления мотивацией персонала на предприятии.....	7
1.1 Основные теории мотивации персонала на предприятии	7
1.2 Методы и способы мотивации персонала на предприятии	16
1.3 Процесс управления мотивацией персонала на предприятии	25
2 Анализ управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Аквалюкс».....	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ..	32
2.2 Анализ эффективности мотивацией персонала на предприятии .	36
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Аквалюкс»	50
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии	50
3.2 Оценка эффективности мероприятий	56
Заключение	62
Список используемой литературы	64
Приложение А	667
Приложение Б.....	69

Введение

Перемены, происходящие в всемирном финансовом обществе в минувшие десятилетия, характеризуются непрерывным ужесточением конкурентной борьбы. В рыночных обстоятельствах деятельность компаний невозможно защитить от воздействия факторов риска, приводящих к неустойчивому функционированию. Потребность выживания в всемирном и внутрироссийском рынке в обстоятельствах формирующегося постиндустриального сообщества потребует исследования наиболее результативных способов управления, характеризующихся оптимальным применением ресурсов, повышением эластичности и адаптивности компаний. В данной взаимосвязи с особенной остротой возникает академическая цель предоставления стабильности компании посредством улучшения внутрифирменного мотивирования сотрудников. Задачей для руководителя является разработать систему мотивации, чтобы заинтересовать своих сотрудников.

Мотивация персонала на любом предприятии занимает важное место в обеспечении качественной и эффективной работы предприятия. Качество работы сотрудника находится в прямой зависимости от поощрений и благодарности, которые он сможет получить за выполненный объем или превышение объема работы.

Мотивация играет очень важную роль при управлении любой компанией. Высокая производительность труда любого работника зависит от его мотивации к труду. Актуальностью выпускной квалификационной работы является то, что к эффективной трудовой деятельности любого человека, лежит через осознание его мотивации. Если знать, чем и как можно подтолкнуть человека к более интенсивным действиям, то есть возможность разработать различные методы управления им. На данный момент

существуют различные способы мотивации, и их количество с каждым днем растет.

На данный момент, множество методов и способов мотивации персонала отечественных предпринимателей, не изобилует разнообразием. Это связано, во-первых, с трудноосуществимым переходом от методов централизованного управления экономикой к рыночным, во-вторых с тем что многие фирмы не знакомы с современной теории мотивации и не могут применить ее на практике. Именно поэтому руководители долго осуществляют поиск эффективной системы мотивации. За частую поиск идем методом проб и ошибок. Эффективность фирмы напрямую зависит от качества работы сотрудника. На данный момент вопрос успешной мотивации персонала на отечественных предприятиях остается актуальным.

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что значимость мотивации работников предприятия имеет большое значение в кадровой политике в современных условиях деятельности предприятия. Именно от эффективности системы мотивации зависит, как сработает коллектив, и как следствие – какой финансовый результат получит предприятие.

Объектом исследования является персонал ООО «Аквалюкс». Предметом исследования является процесс мотивации персонала.

Целью исследования выпускной квалификационной работы является анализ и совершенствование системы управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Аквалюкс».

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

- раскрыть теоретические аспекты управления мотивацией персонала на предприятии;
- проанализировать действующую систему мотивации персонала на исследуемом предприятии ООО «Аквалюкс»;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Аквалюкс».

Период исследования составил 2015-2017 гг.

Теоретической и методологической базой для исследования послужили труды классиков отечественной и зарубежной науки в области менеджмента по вопросам управления персоналом.

В работе использованы экономические и статистические методы исследования.

Информационными источниками при выполнении работы послужили статистическая отчетность, материалы годовых отчетов ООО «Аквалюкс» за 2015-2017 гг.

Практическая значимость результатов выпускной квалификационной работы состоит в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы руководством предприятия с целью улучшения трудовой деятельности персонала.

1 Теоретические аспекты управления мотивацией персонала на предприятии

1.1 Основные теории мотивации персонала на предприятии

Вопрос мотивации относится к разряду вечных. Принимая во внимание глобализацию, особенности экономического и функционального развития компаний, время мотивации, базирующейся лишь на денежном поощрении уходит в прошлое. Поэтому так необходимо сейчас знание классических с точки зрения развития моделей мотивации. Однако не следует забывать, что слепое применение любой, даже очень гениальной системы, редко приносит пользу. Все должно применяться с умом и с пониманием «а зачем, для чего».

21 век эксперты называют «золотым веком» управления персоналом. С каждым исследованием ученых в данной отрасли становится ясно, что качество сотрудников и руководителей один из основных критериев успешного развития любой компании, организации и фирмы. Обязательными факторами эффективности труда персонала являются мотивация и компетентность.

Мотивация означает желание работать, достигать свои цели, а компетентность - квалификацию сотрудника. Данные факторы нельзя противопоставлять, в любой компании они должны дополнять друг друга. Роль мотивации в достижении успеха проявляется не только в отдельных компаниях, а также на государственном уровне. Ярким примером являются такие страны, как Япония, Соединенные Штаты Америки, Сингапур, Китай и другие.

Проблема системы мотивации всегда занимает главное место в управлении персоналом, хотя данную проблему изучают достаточно давно, она на данный момент не соответствует реальному времени. Это проявляется не только в том, что это сложный процесс, а еще тем, что с человеком и производством постоянно происходят изменения. При разработке системы

мотивации для любой компании необходимо учитывать все факторы, которые влияют на одного или другого сотрудника. Это могут как общие факторы, такие как - национальные, региональные, экономические и политические факторы, а также особенности деятельности компании.

Очевидной задачей руководителя на любых уровнях управления становится достижение целей предприятия. Для того, чтобы сотрудник эффективно подключился к решению той или иной задачи, надо хорошо знать и понимать, что движет им и побуждает к действиям, и вообще к чему он стремится, выполняя определенную работу, и стремится ли вообще. Все люди работают ради чего-то: слава, власть, деньги, есть и те, кто просто любит свою работу, или «я как все».

Направленность мотивации определяет сам человек, это самого рода цель, которую он ставит перед собой:

- сила, или интенсивность, мотивации. Степень усилий, времени и энергии, которые тратит человек для достижения поставленной цели.

- временная продолжительность мотивации. Данный параметр характеризует срок действия мотивации, который может быть краткосрочная либо долгосрочная.

Также мотивацию можно определить как деятельность, целью которого является побудить каждого работника предприятия к эффективному труду и выполнению поставленных целей, которые сформулированы в планах.

Мотивация является составной частью функции руководителя. На настоящий момент времени главное, а в некоторых случаях и единственное конкурентное преимущество несет человеческих потенциал, и недооценка персонала либо игнорирование их потенциала в российских организациях не допустима.

Важным мотивационным фактором к эффективной работе являются внешние побудители такие, как стимулы. Стимулы – это то, что может предложить организация в обмен на труд, который будет выполнять сотрудник.

В современной практике в основном применяются разнообразие содержаний труда, обучение сотрудников, повышение их профессиональной квалификации, возможность проявлять инициативу по решению того или иного вопроса, а также самоконтроль сотрудника.

На сегодняшний день известно множество моделей мотивации, которые ложатся в основу формирования систем мотивации компаний. Наиболее известные и популярные из них — это содержательные теории мотивации по Маслоу, Вруму, МакКлелланду и Герцбергу.

Маслоу Абрахам Маслоу — один из первых бихевиористов (от англ. behaviour — поведение). В современном мире Маслоу больше помнят, как врача-психолога, создавшего знаменитую пирамиду иерархии потребностей. По сути он предположил, что все потребности людей подобны животным инстинктам. Врожденные или приобретенные — их все можно разделить по приоритетам и построить иерархию (рис. 1.1):



Рисунок 1.1 - Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу

Теория иерархией потребностей А.Маслоу является одной из самых известных теорий мотивации и стимуляции. А.Маслоу выдвинул гипотезу о том, что каждый человек имеет определенный набор потребностей, которые можно объединить в пять основных групп:

1. Физиологические потребности – сюда можно включить потребности в еде, жилье, то есть все то, что нужно для того чтобы поддерживать функции организма.

2. Потребности в безопасности – это защищенность от любого воздействия другого человека.

3. Социальные потребности. Данные потребности в основном связаны с местом, которое человек занимает в социальной среде, а также это наличие друзей, быть членом какой-либо социальной группы.

4. Оценочные - это достижение поставленных целей, самоуважение, а также уважение и внимание со стороны окружающих.

5. Потребность в самореализации – ярким примером для данной группы является карьерный рост.

Первый и второй уровень иерархии являются низшими потребностями, которые лишь обеспечивают выживание человека, а высшие – 4 и 5 уровни – на них индивидуум начинает развиваться как личность.

Если присмотреться повнимательнее, то становится понятным, что первые четыре фундаментальные ступени — это потребности, которые вызваны недостатком чего-либо (сна, друзей, уважения, денег и т.п.), и только пятая ступень — созидательная — полна идей, творчества и развития.

Маслоу утверждает, что ни одна из потребностей полностью удовлетворена, не может, но если она удовлетворена, хотя б частично, то потребность не будет играть главную роль. Используя данную теорию для мотивации своих сотрудников, то, прежде всего, руководитель должен узнать на какой стадии находится на данный момент каждый из них, для того, чтобы мотивировать его вышестоящими потребностями иерархии.

Дуглас МакГрегор также внес значительный вклад в изучении вопросов лидерства и стиля руководства. Разработанная им теория «Х» и «У» в начале 60-х годов применяется до сих пор. Данная теория представляет собой две модели управления, которые основываются на отношении сотрудника к работе, контролю, ответственности, которую они несут, а также вознаграждению за выполненную работу.

Теория «Х» представляет собой отрицательные стороны, это может быть: навязывание руководителем своей точки зрения своим подчиненным; полностью игнорирование интересов рабочих; применение метода «кнута и пряника».

Основой теории «У» являются положительные моменты управления сотрудниками. В этом случае руководитель выступает в роли демократа и использует методы поощрения за хорошую и активную работу сотрудника, интересуется мнением коллектива при принятии важных вопросов, касающихся предприятия.

Но как отмечают критики, данную теорию очень сложно применять на практике, так как при организации управления в компании нужно сочетать различные теории и методы управления.

В 1960-х годах XX века психологом Фредериком Герцбергом была предложена двухфакторная теория мотивации. Герцберг совместно со своими сотрудниками опросил служащих разных предприятий, с целью узнать, что ожидает сотрудник после выполнения им заданий. До того, как Ф.Герцберг предложил свою теорию, считалось, что если служащий не удовлетворен каким-либо фактором, то его улучшение приведет к изменению мотивации в положительную сторону. Но психолог сделал вывод, что существуют две категории факторов, которые по-разному влияют на работников: поддерживающие (или гигиенические) и мотивирующие.

Поддерживающие факторы связано непосредственно с той средой, в которой сотрудник выполняет свою работу, а мотивирующие – содержание выполняемой работы.

Данная теория Герцберга, как и теория Маслоу, носит ограниченный характер, так как основывается в основном на исследованиях и выводах менеджеров и специалистов, и также подверглась критике среди ученых. Но следует отметить, несмотря на критику, Герцберг внес огромный вклад в изучение теории мотивации трудовой деятельности, дополнил иерархию потребностей Абрахама Маслоу.

В 1940-е годы Дэвид Макклелланд с помощью тематического апперцептивного теста, созданного в 1930-е годы Генри Мюрреем и Кристианой Морган, изучал человеческие побуждения и выделил три группы первостепенных мотивов (рис. 1.2):

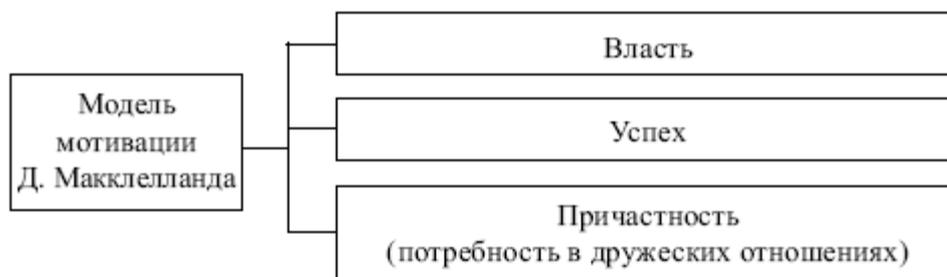


Рисунок 1.2 – Теория мотивации Дэвида Макклелланда

1. Потребность во власти выражается в желании воздействовать на других людей. Такие люди чаще всего усердно отстаивают свои позиции, не боятся конфронтации, требуют повышенного внимания к своей персоне. Они полны энергии и отличаются незаурядными ораторскими способностями. Не боятся брать на себя ответственность, отличные организаторы, умеют вдохновлять других. Различные управленческие позиции всегда привлекают их, и не удивительно, поскольку такие должности предоставляют множество возможностей проявить и реализовать их потребность во власти. При этом это не обязательно рвущиеся к вершине правления карьеристы (хотя таких тоже хватает), а в большинстве своем уверенные в себе и своих силах профессионалы, которых мы называем «прирожденными лидерами».

2. Потребность в успехе также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Для таких людей важно не просто провозглашение успеха, им необходимо постоянное подтверждение статуса, чего они добиваются доведением проектов до успешного конца. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят проявлять инициативу и брать на себя личную ответственность за поиск решения проблемы с умеренной возможностью неудачного исхода. Кроме того, они хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно в соответствии с достигнутыми результатами.

3. Потребность в причастности вполне схожа с аналогичной в пирамиде Маслоу. Такие люди заинтересованы в «нетворкинге», или простыми словами — в налаживании как можно большего количества дружественных и профессиональных контактов. Они любят помогать другим. Их привлекает работа, дающая им возможность социального общения. Они быстро находят контакт с другими членами коллектива и зачастую впоследствии являются той «жилеткой», к которой все приходят поплакать или поделиться новостями.

Для руководителя важно наблюдать и определять основные потребности личности и предоставлять возможности реализовать на пользу коллектива и организации. Дальнейшие исследования МакКлелланда показали, что мотивированность работника важнее имеющихся у него практических навыков.

Содержательные теории описывают потребности, то есть что мотивирует человека, а процессуальные — то, что оказывает влияние на процесс мотивации.

Наиболее известные из процессуальных теорий это теория ожидания Врума и теория справедливости Адамса.

Главный вклад Врума заключается в исследовании мотивации на рабочем месте, изучении стилей лидерства и возможностей для принятия

решений. Впервые Врум изложил свою теорию в книге «Труд и мотивация» (1964). Теория ожиданий говорит о том, что не только наличие у человека потребности определяет мотивацию к достижению цели.

Врум, в своей теории ожиданий, выделяет три ключевых фактора влияющих на мотивацию (рис. 1.3):



Рисунок 1.3 – Теория ожидания Врума

1. Затраты труда — Результат, т. е. ожидание того, что затраченные усилия приведут к желаемому результату (Фактически кратковременная надежда на то, что определенные действия обеспечат конкретный результат. Может варьироваться от нулевого значения, когда человек абсолютно уверен, что за определенным действием не последует нужный результат; до единицы — человек убежден, что конкретное действие непременно даст ожидаемый результат).

2. Результат — Вознаграждение, т. е. ожидание того, что достижение результата будет вознаграждено.

3. Валентность, т. е. ожидание того, что вознаграждение будет ценным. (Если результаты, которых можно добиться хорошей работой и прилагаемыми усилиями, неинтересны человеку, его мотивация находится на низком уровне; валентность отрицательная. Если же человеку безразлично, достигнет ли он результата, валентность нулевая).

Модель Врума очень легко можно представить в виде формулы. Как и любая формула, формула мотивации Врума подчиняется элементарным математическим законам. Чем больше значение каждого множителя, тем выше результат, то бишь мотивация. Однако если хотя бы один из них равен нулю, то и в результате получите нулевую мотивацию. Для менеджеров эта модель полезна: раз мотивация тесно связана с вознаграждением, они могут целенаправленно стимулировать высокую отдачу подчиненных, предлагая в качестве награды те материальные или иные поощрения, которые они ценят выше всего. Для этого менеджерам, потребуется провести дополнительные исследования, чтобы как можно больше узнать, чем заинтересовать того или иного работника.

Еще одной распространенной процессуальной теорией мотивации является теория справедливости или теорией равенства (рис.1.4). Джон Стейси Адамс, психолог, изучавший поведение и рабочую среду, выдвинул свою теорию справедливости в мотивации труда в 1963 году.

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}}$$

Рисунок 1.4 – Теория равенства Д. Адамса

Простыми словами данная теория может быть описана следующими словами: «Я намного лучше работаю, чем коллега по коллективу. Почему он получает больше?» Человек чувствует несправедливость и сокращает объем прикладываемых усилий: «Чего это я буду вкалывать».

Затем возможно попытается повлиять на начальника: «Вы без меня не выполните план, я тут один все тяну, живу на работе. Хочу прибавку к зарплате или большую премию». Если такая манипуляция не проходит, то происходит снижение самооценки: «Наверное, я неудачник»; некоторые

выбирают другой объект для сравнения: «Вот Вася, получает еще меньше меня, а ведь он уже 10 лет тут работает!»; или попытка поменять отдел или даже организацию: «Меня тут не ценят, вот, уйду к конкурентам, они еще поплачут».

1.2 Методы и способы мотивации персонала на предприятии

Оценить качество и продуктивность работы компании невозможно без оценки полезности и эффективности работы каждого сотрудника. Человеческий ресурс – переменная величина бизнес-процессов, поэтому важно обеспечить стабильность качества «трудовых резервов» и постоянно измерять уровень производительности коллектива.

Решающим фактором, который отрицательно влияет на продуктивность и эффективность как компании в целом, так и отдельного сотрудника, является низкая мотивация персонала. Сложившаяся на постсоветском экономическом пространстве модель трудовых отношений еще во многом повторяет советскую систему, когда работодатели для стимулирования используют чаще «кнут», чем «пряник», а работники выполняют обязанности вполсилы. Тогда как важным условием развития компании служит как раз полная вовлеченность в работу и искренняя заинтересованность.

Чтобы сформировать и поддерживать интерес сотрудников к добросовестному исполнению задач и достижению общих целей компании, современные руководители сочетают различные методы мотивации персонала.

Несмотря на существование перечня разработанных и прекрасно зарекомендовавших себя схем мотивации персонала, многие руководители предприятий сталкиваются с некоторыми сложностями.

Современному начальнику нужно грамотно подойти к вопросу стимулирования подчиненных, чтобы с наименьшими затратами достичь высоких показателей функционирования организации.

Система мотивации должна соответствовать основным потребностям коллектива и легко модернизироваться вслед за меняющимися условиями.

Условно систему мотивации персонала подразделяют на две формы: материальную и нематериальную.

Один из самых популярных видов усиления работоспособности сотрудников предприятия. Грамотный подход к оплате работы увеличивает производительность труда.

Экономическую мотивацию персонала разделяют на два подвида: денежную и неденежную.

Денежное стимулирование – это:

- дополнительные выплаты за высокие показатели в работе: премии, бонусы, проценты от сделок, увеличение оклада;
- поощрение здорового образа жизни. Премии за отсутствие больничных, поощрение некурящих, оплата абонементов в спортзал;
- оплата медицинской и социальной страховки;
- повышенная оплата вредных условий работы, если их невозможно улучшить;
- предоставление кроме ежегодного отпуска, предусмотренного ТК, дополнительного времени отдыха (по семейным обстоятельствам, в связи со свадьбой, учебой);
- денежные выплаты на день рождения, свадьбу, юбилей, при чрезвычайных ситуациях (смерть близких, ограбление, пожар);
- компенсация затрат сотрудников на проезд до предприятия или организация служебного транспорта;
- пенсионные надбавки. Специальные компенсационные выплаты от организации для поощрения заслуженных работников, вышедших на пенсию.

Неденежная разновидность экономического стимулирования:

- наличие социальных учреждений предприятия;
- бесплатные или частично оплаченные путевки для служащих и их членов семьи в санатории или на базы отдыха;
- льготные условия приобретения продукции организации;
- вознаграждения при смене рабочего места;
- улучшение условий труда и материально-технического оснащения;
- гибкий график исполнения профессиональных обязанностей;
- сокращенный трудовой день или неделя;
- бесплатные билеты на концерты, в театр, кинотеатр;

Особое внимание стоит уделить выделению денежных сумм на корпоративные праздники. Проведение подобных мероприятий помогает сплотить коллег, привить персоналу корпоративный дух, наладить дружеские отношения между сотрудниками.

Видов нематериальной мотивации намного больше. К ним относятся:

1. Похвала от администрации организации. Если руководитель замечает не только промахи подчиненных, но и успешно выполненную работу, не скупится на похвалу, служащие стремятся и в дальнейшем не разочаровывать руководство. Поэтому в учреждениях и сегодня используются доски почета как форма поощрения добросовестных работников.

2. Продвижение по службе. Каждый подчиненный знает, что за качественное исполнение трудовых обязанностей ему гарантировано повышение в должности. Это повышает его статус среди коллег и способствует карьерному росту. Однако следует соблюдать меру, в противном случае это приведет к конкурентной борьбе внутри коллектива, и о командной работе придется забыть.

3. Повышение квалификации за счет организации. Обучение повысит профессиональный уровень персонала и станет прекрасным способом мотивации работать лучше для каждого сотрудника.

4. Создание дружественной, теплой атмосферы. Отсутствие сплоченности у коллег отрицательно влияет на работу организации в целом, в то время как дружная команда с легкостью справится с самыми сложными вопросами.

5. Создание и забота об имидже фирмы. Организация, завоевавшая популярность на рынке, привлекает не только потенциальных клиентов, но и делает престижной работу в ней. А значит, это является отличной мотивацией.

6. Организация совместного времяпрепровождения. Работа в команде – это не только совместный труд, но и отдых. Выезды на природу, спортивные соревнования, совместное посещение театра, музея, выставки способны сплотить весь коллектив, а каждый сотрудник будет дорожить своим рабочим местом. Такая мотивация персонала основана на принципе: кто хорошо отдыхает, тот хорошо работает.

Наличие «обратной связи» – прекрасная мотивация служащих. Если каждый подчиненный знает, что его мнение небезразлично руководству, и не боится предлагать идеи модернизации работы, это позитивно сказывается на всем предприятии.

Выбор материальных и нематериальных методов мотивации персонала остается за руководителем. Только директор вправе решать, какие способы стимулирования будут наиболее результативны в условиях современного рынка и помогут достичь максимальной продуктивности работы персонала.

Взыскания наравне с поощрениями входят в систему мотивации подчиненных. Взыскания носят превентивный характер и помогают предупредить неправомерные действия работников или их халатное отношение к работе. Также они являются компенсацией причиненного организации вреда.

Наказание как мотивация несет в себе двойной посыл. Во-первых, оно является методом воздействия на конкретного работника, во-вторых, предупреждает подобные действия среди его коллег. Наказывая одного

подчиненного, руководитель поощряет остальных продолжать работать по правилам.

Важным критерием применения санкций является точное обоснование их причины и цели.

Способы мотивации персонала разрабатываются с определенной целью: для стимулирования повышения качества работы подчиненных. Существует много инновационных методов повышения работоспособности. Все их условно можно разделить на три основные категории:

Индивидуальная мотивация направлена на работу с отдельными подчиненными.

Моральная и психологическая мотивация используется для удовлетворения основных внутренних потребностей работников.

Организационная мотивация помогает создать систему стимулов для служащих внутри учреждения.

Реализация индивидуальных методов мотивации персонала возможна в таких формах:

1. Совместные празднования значимых событий в жизни коллег: день рождения, свадьба, юбилей, присвоение квалификационного ранга, вручение похвальной грамоты.

2. Поочередное назначение ответственного за организацию внерабочих мероприятий.

3. Оформление кабинетов психологической разгрузки и отдыха персонала.

4. Информирование коллектива о личных достижениях каждого работника. Это можно делать на общих планерках, с помощью досок почета или выпуска корпоративной газеты.

5. Проведение соревнований с вручением символических наград. Дух соревнования – отличный способ мотивации подчиненных.

Такие методики мотивации способствуют профессиональному развитию служащего и повышению его работоспособности. К ним относят:

Социальное диагностирование персонала компании. Диагностика помогает установить базовые социальные проблемы трудящихся, решая которые можно воздействовать на персонал.

Проведение тренингов и соревнований, направленных на выявление людей с лидерскими качествами.

Создание особой атмосферы. Сюда относятся цветовая гамма оформления кабинетов, музыка в помещениях для релакса и возможность проявления творчества в повседневной работе.

В качестве морального поощрения применяют:

- похвалу работника в присутствии коллег;
- личную благодарность руководителя, высказанную устно или оформленную в виде письма.

Использование таких методик мотивации позволяет систематизировать работу учреждения. В группу организационных стимулов входят:

1. Организация совещаний и планерок для всего коллектива. Информирование подчиненных о задачах компании, возможность услышать мнение каждого способствуют вовлечению в процесс достижения общей цели всех работников.

2. Администрирование. Включает в себя:

- оформление перечня функциональных обязанностей подчиненных;
- изучение нормативной базы, связанной с функционированием учреждения;
- создание кодекса этики работника компании;
- культуру общения с клиентами и коллегами;
- формирование системы поощрений и наказаний, которая распространяется на весь персонал фирмы.

Такие методики популярны в учреждениях, где большинство служащих приходится заставлять трудиться, а руководство настроено на применение «кнута и пряника». С другой стороны, четкое знание своих обязанностей, а

также последствий их неисполнения – важная составляющая работы каждого предприятия.

Грейдинг – одна из современных методик повышения работоспособности персонала. Указанный метод мотивации персонала позволяет сформировать иерархическую «лестницу» сотрудников относительно их ценности для компании, на основании которой рассчитывается система вознаграждения работы каждого служащего. Критерии оценивания, применяемые в грейдинге: квалификация, образование, ответственность, исполнительность, производительность.

Нестандартные способы мотивирования

Среди всех методов мотивации персонала наиболее результативными являются нестандартные. Такие методики не требуют больших финансовых затрат и основаны на креативном подходе руководства к организации труда. Многие руководители поощряют кадровых служащих, предлагающих нестандартные подходы мотивирования персонала.

Примером таких нестандартных решений является:

1. Шуточная форма наказания нерадивых подчиненных. Не обязательно снимать премию или штрафовать нерадивого работника. Достаточно присвоить ему шуточное звание «Ленивца отдела» или «Черепахи месяца». Такие «тителы» мотивируют человека на повышение качества своего труда.

2. Игровые кабинеты. Такая методика предоставления помещений, где можно поиграть и отвлечься от рутинной работы, отлично зарекомендовала себя во многих иностранных компаниях. Такая разгрузка повышает работоспособность коллектива и улучшает офисную атмосферу.

3. Внезапные подарки. Неожиданное поощрение (даже незначительное) мотивирует трудящегося продолжать работать так же, а то и лучше.

4. Забота о семьях. Это могут быть новогодние утренники или подарки для детей, а также скидки для отдыха членов семьи сотрудников.

5. Дополнительный отдых. Не обязательно выплачивать работникам денежные премии. Дополнительный выходной – отличная альтернатива денежному вознаграждению.

6. «Повторение», или методика аналогии. Появилась она во время кризиса, когда многие фирмы не имели возможности материально поощрять своих служащих. Основана методика на психологических особенностях людей, а именно бессознательном подражании. Начальник своим примером мотивирует подчиненных на качественное исполнение профессиональных обязанностей.

7. Приятным дополнительным стимулом может стать награждение «работников месяца» билетом в кино или абонементом для посещения бассейна.

Единого правила или лучшего метода мотивации не существует. Часто нематериальные способы вознаграждения помогают достичь желаемого результата намного скорее, чем денежные выплаты. Самое правильное решение – это использование комплекса мероприятий, направленных на стимулирование работы персонала.

Материальные способы мотивации подчиненных подразделяют на прямые и непрямые. К типичной прямой материальной мотивации относят:

- премирование персонала;
- различные штрафные санкции;
- повышение заработной платы;
- различные подарки и материальные вознаграждения.

Профессор Владимир Герчиков, в своей концепции мотивации, например, разделяет работников по психотипам на группы, для каждой из которых определяет свой набор стимулов. Для тех работников, у которых на первом месте находится удовлетворение физиологических потребностей, следует обеспечить надлежащий уровень зарплат.

Для работников, обладающих творческим складом характера, и испытывающих потребность в самореализации, следует предоставлять задания, выполнение которых требует нестандартного подхода.

Соответствие прогнозируемого карьерного роста, основанного на деловых качествах сотрудника и возможности развития всего персонала, относятся к наиболее действенным методам мотивации.

Сотрудники компании должны своевременно обеспечиваться четкими и понятными инструкциями и распоряжениями, с установленными конкретными временными рамками их исполнения. Также следует обеспечить наличие промежуточной отчетности, в которой отражается ход выполнения заданий. Это необходимо, чтобы свести к минимуму или вообще исключить случаи невыполнения поставленных задач.

Перечень перечисленных примеров нематериальной мотивации персонала хотелось бы дополнить еще одним, вполне доступным, и в тоже время весьма действенным методом — обеспечение гарантии стабильности и открытой политики в отношении работающего персонала: неукоснительное соблюдение трудового законодательства; полное отсутствие любых проявлений дискриминации; обеспечение своевременной выплаты заработной платы; обеспечение справедливого вознаграждения за успешную результативность выполненных заданий. Предоставление для сотрудников возможности вести прямой диалог с руководством организации — еще один хороший стимул повышения самоотдачи. Наличие такой обратной связи способствует тому, что каждый сотрудник будет чувствовать личную ответственность и непосредственную заинтересованность в успехе компании, в которой он работает.

Таким образом, применяя различные методы и способы нематериальной мотивации персонала, следует учитывать специфику основной части коллектива. Если большую часть коллектива составляет женская аудитория, то вполне подойдет использование гибкого графика труда, как одного из основных способов стимуляции. В работе тех компаний,

где в основном трудится молодежь, популярными способами нематериального воздействия для повышения производительности будет организация и проведение корпоративных праздников и совместных экскурсий, а вовсе не оплата медицинских страховок.

1.3 Процесс управления мотивацией персонала на предприятии

Мотивация сотрудников в компании обычно рассматривается с точки зрения выбора правильных стимулов и мотиваторов. Цель простая – получить максимум эффективности сотрудников, полную отдачу своему делу.

Сначала немного об общей схеме мотивации персонала. Мотивация как процесс состоит из четырех этапов (рис. 1.5):

1. Сначала у человека формируется потребность (в еде, одежде, творчестве и т.п.)

2. Затем у него под влиянием этой потребности появляется мотив или побуждение что-то делать, действовать. Не всегда потребность формирует мотив.

3. Если побуждение (мотив) появились, то при некоторых условиях, человек начинает действовать. Он совершает какой-то поступок или изменяет своё поведение.

4. В результате действий или поступков происходит удовлетворение потребностей (полное, частичное или не происходит).

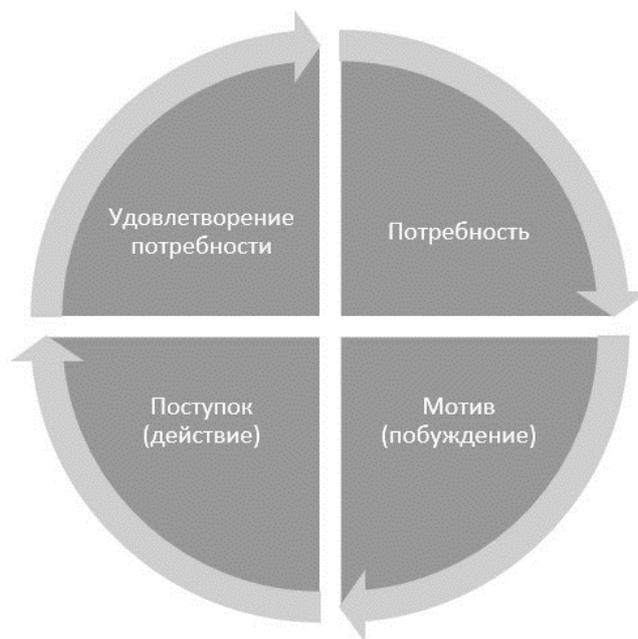


Рисунок 1.5 – Процесс мотивации персонала

В качестве примеров грамотного использования способов мотивации персонала можно привести следующие:

1. IT-компания поставила перед собой цель нанять и удержать лучших специалистов в регионе. Она предложила своим сотрудникам не только высокое материальное вознаграждение, но и удобный график без фиксации отработанного времени, постоянное участие в проектах с новыми технологиями, возможность обучения без отрыва от производства и организации своего рабочего пространства по своему усмотрению. Для амбициозных специалистов такая свобода действий — лучший мотиватор, помогающий генерировать творческие идеи и внедрять их в жизнь.

2. Маркетинговая компания предлагает своим сотрудникам, столкнувшимся с личными проблемами, взять отгул, чтобы развеяться и решить возникшие сложности. Такой подход, согласно данным контрольного анкетирования, существенно повысил уровень лояльности к компании среди сотрудников.

3. Косметическая компания, занимающаяся производством и продажей продукцией по уходу за кожей, поставила своей целью повысить

собственные показатели. Для этого каждому сотруднику предприятия, в зависимости от его карьерной позиции, предложили процент от прибыли, который начислялся на отдельный «бонусный» счет и выплачивался в виде годовой премии.

4. Рекламная компания, набирающая на работу студентов, решила повысить заинтересованность и эффективность работы сотрудников, обеспечив стабильно высоким заработком и сохранив при этом удобный гибкий график работы. Это позволило избавиться от халатного отношения к работе и сделать работу в компании привлекательной.

При внедрении эффективных способов мотивации персонала стоит обязательно организовать «обратную связь». Анкетирование сотрудников и прямое общение с коллективом — единственный действенный способ узнать, что именно мотивирует каждого из работников. Исходя из этой информации, можно разработать как общие для компании принципы поощрения персонала, так и применить индивидуальные подходы к стимулированию сотрудников.

В состав основных требований, которым должна удовлетворять система нематериального стимулирования, входят следующие пункты:

- чтобы каждый работник организации мог оценить объективность критериев оценки и получаемого нематериального поощрения, они должны иметь четкие формулировки и обоснованность;

- любые действия системы должны иметь четкие ориентиры и строгую направленность на развитие инициативы персонала и его заинтересованности в успешности бизнеса предприятия, повышения лояльности;

- в отношении каждого сотрудника, невзирая на его категорию, следует применять методы нематериального стимулирования.

Периодическое проведение с начальствующим составом подразделений тренинга «Нематериальная мотивация персонала», имеющего направленность на ознакомление руководителей с разными методами и

способами стимуляции персонала, способствует повышению заинтересованности и лояльности работников организации.

Опытный начальник знает, что внимательный подход к сотрудникам, своевременное поощрение и реагирование на промахи – залог успешного ведения бизнеса. Советские времена запомнились досками почета, поощрительными грамотами и сувенирными подарками. Сегодня способы мотивации бизнес-команды отличаются от советских.

Управление персоналом – отдельная наука, в которой особым вниманием пользуются методы мотивации персонала.

Под мотивацией труда понимают организацию работы компании таким образом, чтобы каждый старался выполнять профессиональные обязанности наилучшим образом и «выкладывался по полной». Другими словами, каждый служащий получает внутренний стимул, повышающий производительность труда и направленный на достижение общей цели.

Часто администрация фирмы действует по старинке: поощряет лучших, наказывает худших и проводит ежегодные корпоративы для всех. Но такая схема работает не всегда. Вряд ли захочется идти на корпоратив, если ежедневно рабочая обстановка угнетает.

Грамотное стимулирование персонала требует от руководителя знания базовых методов мотивации. Подчиненный, вклад которого в общее достижение не заметили или не оценили, не захочет «проявлять себя» в дальнейшем.

В похвале нуждается каждый: и новичок, которому непросто «влиться» в коллектив, и строгий карьерист, который под сухой маской ответственности и преданности компании прячет желание услышать похвалу в свой адрес или получить дополнительный отпуск.

Руководитель организации разрабатывает свою индивидуальную схему мотивации подчиненных сотрудников.

Нет единого правила или способа мотивации персонала, но существуют принципы разработки собственного эффективного метода:

1. Действенной будет мотивация, позволяющая служащему почувствовать себя важным и нужным. Такое поощрение вызывает уважение и добрую зависть среди коллег. Однако во всем следует знать меру, в противном случае утрата наград приведет к моральной дисквалификации работника.

2. Непредвиденные единоразовые поощрения работают успешнее системных (ежемесячное начисление премии за качественную работу). К системным методам быстро привыкают и считают их частью нормы.

3. Похвала действует лучше наказания.

4. Реакция руководства (положительная или отрицательная) должна быть незамедлительной. Таким образом, подчиненный ощущает себя значимым: начальнику небезразличны его достижения или промахи.

5. Промежуточный результат – тоже результат! Стимулирование работников за маленькие успехи позволит ускорить достижение главной цели.

Эффективно управлять персоналом невозможно без системы мотивации, которая определяет взаимоотношения сотрудников и компании. Отечественные руководители считают единственным стимулом для продуктивной работы достойную оплату труда, основанную на фиксированных тарифных ставках и окладах. Однако зарубежный опыт мотивации персонала опровергает такой односторонний, упрощенный подход. Разумеется, слепое копирование практики стран Западной Европы или Японии – не лучшее решение, однако отдельные элементы системы мотивации и поощрения вполне применимы и в России.

Российские работодатели чаще всего ставят знак равенства между уровнем зарплаты и уровнем вовлеченности сотрудника в рабочий процесс. Конечно, «цена вопроса» стоит на первом месте, волонтеров и энтузиастов, готовых трудиться за идею, – единицы. Но и упрощать идею до того, что сотрудник приходит на работу только из-за зарплаты, как минимум, недальновидно. Простой, казалось бы, прием: оплатить сотрудникам

абонемент в спортзал или организовать курсы иностранного языка в офисе – отлично работает на укрепление мотивации и повышает лояльность коллектива.

Методы и способы мотивации в зарубежных компаниях более разнообразны, чем в российских. Западный подход сочетает финансовые, материальные и нематериальные стимулы. Опыт показывает, что отношение персонала к обязанностям служит зеркальным отражением отношения работодателя к персоналу. «Любимый» сотрудник работает эффективней, а трудоспособность персонала – залог успешного бизнеса.

Самые яркие модели мотивации персонала разрабатывают и успешно внедряют компании в Японии, Германии, Великобритании, Франции, Швеции. Разберемся, какая система мотивации наиболее эффективна, на чем концентрируют внимание зарубежные руководители и как применить передовой опыт в российских реалиях.

Перенимать зарубежный опыт мотивации следует с учетом особенностей культуры и менталитета. Бездумное копирование чужих идей не принесет желаемого результата. Важно помнить, что нематериальные методы мотивации работают только тогда, когда сотрудники удовлетворили материальные потребности.

Таким образом, по результатам первой главы можно сделать следующие выводы.

На сегодняшний день известно множество моделей мотивации, которые ложатся в основу формирования систем мотивации компаний. Наиболее известные и популярные из них — это содержательные теории мотивации по Маслоу, Вруму, МакКлелланду и Герцбергу.

Герцберг предлагает воспользоваться внешними и внутренними методами повышения результативности работы предприятия. Внешние методы предполагают создание комфортных условий труда, а внутренние – возникновение у служащего удовлетворения от работы в организации.

Тейлор советует использовать для стимулирования подчиненных их инстинкты и желания удовлетворить физиологические потребности. Он предлагает использовать такие методы: оплату в зависимости от выработки или времени работы; давление; установление минимальных норм выработки; четкие правила выполнения функциональных обязанностей.

Макклезланд выдвигает теорию про виды желаний человека: власть; успешность; принадлежность к определенной касте. Основная часть служащих рада быть в рядах определенной фирмы и дорожит своим статусом. Лидеры стараются приобрести власть, а одиночки работают на личный результат. Если условно разделить сотрудников по трем категориям, легко найти подход к каждому.

Маслоу предлагает рассматривать работу как возможность персонала удовлетворить свои потребности. Все потребности Маслоу рассматривает в виде иерархии (пирамиды). Он разделяет:

1. Физиологические нужды: еда, вода. Все, что нужно для выживания.
2. Безопасность: чувство защищенности необходимо для поддержки определенного уровня жизни.
3. Любовь: желание нравиться коллегам.
4. Признание: человек хочет иметь определенный статус в коллективе и обществе в целом.

Технология мотивации – это совокупность или сочетание применения перечисленных видов и форм стимулирования персонала для повышения уровня производительности труда персонала и/или уровня его вовлеченности. На определенном этапе развития в системе подходов к управлению персоналом разных компаний могут преобладать стимулирующие или мотивирующие инструменты.

2 Анализ управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Аквалюкс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Аквалюкс» создан в 2004 г. и специализируется на розничной продаже сантехники и аксессуаров иностранного и отечественного производства.

Основной целью ООО «Аквалюкс» является получение прибыли путем удовлетворения потребностей жителей г.о. Тольятти в сантехнической продукции.

Основной вид деятельности (по ОКВЭД): Розничная торговля санитарно-техническим оборудованием.

Режим работы торгового предприятия – ежедневно с 9.00 часов до 19.00 часов.

По масштабу деятельности торговое предприятие ООО «Аквалюкс» относится к малым торговым предприятиям, так как численность работающих составляет до 100 человек.

За годы своей деятельности компания приобрела большую клиентскую базу и завоевала репутацию надёжного продавца сантехнической продукции и аксессуаров, чему способствовали принципы взвешенной ценовой политики, высокое качество продаваемой продукции и своевременное выполнение работ. Сегодня ООО «Аквалюкс» обслуживает множество клиентов, представляя в продажу продукцию крупнейших заводов-производителей сантехники.

Продукция ООО «Аквалюкс» представлена иностранным и отечественным производством. Одно из недостатков ООО «Аквалюкс» – это отсутствие четко выстроенной линейки товара.

В ассортимент магазина входят как сантехника для частных домов и квартир, так и специальная «коммерческая» сантехника для оборудования

общественных мест, а именно: смесители, санитарная керамика (унитазы, раковины, биде), инсталляционные системы для консольной сантехники, мебель для ванной комнаты, ванны, душевые панели и душевые системы, оборудование для принятия душа и принадлежности для ванной комнаты, аксессуары для ванной, душевые поддоны и другое оборудование для вашей ванной комнаты.

Всё предлагаемое ООО «Аквалюкс» сантехническое оборудование для ванной комнаты проходит обязательную сертификацию и соответствует всем санитарным требованиям согласно европейским и российским стандартам.

Организационная структура ООО «Аквалюкс» представлена на рисунке 2.1.

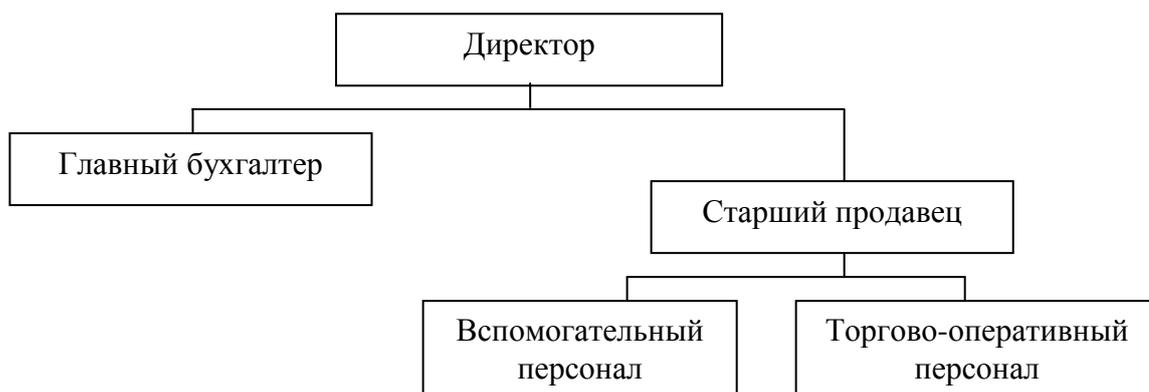


Рисунок 2.1 – Структура управления ООО «Аквалюкс»

Организационная структура ООО «Аквалюкс» представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие предприятия как единого целого.

По данной структуре можно сделать вывод, что:

- линейно-функциональная организационная структура;
- состоит из 2 уровней управления: высшего и среднего. Максимальное количество специалистов в подчинение у начальника отдела продаж. Он

делегирует свои полномочия менеджерам по продажам, консультантам по продуктам и клиентским менеджерам, в общем количестве составляет 20 специалистов. А минимальное количество у главного бухгалтера, у него в подчинение находятся 3 бухгалтера. Организационная структура ООО «Аквалюкс», как и структура любой организации имеет свои преимущества и недостатки, перечислим некоторые из них:

1.Преимущества:

- взаимозаменяемость некоторых специалистов, так как функции схожи;

- четкое определение обязанностей каждого из сотрудников;

- эффективное делегирование полномочий руководителей;

2.Недостатки:

- часто пересекающиеся функциональные обязанности сотрудников;

- отсутствие отдела кадров негативно влияет на деятельность организации, так как у специалистов по кадрам не хватает времени на обработку всей документации по сотрудникам, на их обучении и переквалификацию, а также большая нагрузка на заместителя руководителя;

- отсутствие менеджера по персоналу, который занимался бы постоянным анализом системы мотивации сотрудников.

Одним из ключевых аспектов изучения хозяйственной деятельности ООО «Аквалюкс» является анализ его финансового состояния и финансовых результатов. Проведем анализ динамики технико-экономических показателей организации. Составим таблицу 2.1.

По данным таблицы 2.1 можно сделать вывод, что технико-экономические показатели ООО «Аквалюкс» демонстрируют разнонаправленные тенденции в работе предприятия.

Коммерческие расходы (расходы на продажу) увеличились с 87559 тыс. руб. в 2015 г. до 111210 тыс. руб. – в 2016 г. и до 124025 тыс. руб. – в 2017 г. в основном в результате роста товарооборота.

Таблица 2.1 – Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ООО «Аквалюкс»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
1	2	3	4	5	6
1. Численность персонала, чел.	94	96	100	102,12	104,17
2. Товарооборот, тыс.руб.	197812	321872	335321	162,7	104,2
3. Себестоимость реализованных товаров, тыс.руб.	88906	170878	105943	192,2	62,0
4. Валовая прибыль, тыс.руб.	108906	150994	229378	138,6	151,9
5. Коммерческие расходы, тыс.руб.	87559	111210	124025	127,0	115,5
6. Прибыль от продаж, тыс.руб.	21347	39784	105353	186,4	264,8
7. Проценты к уплате, тыс.руб.	713	635	688	89,1	108,3
8. Прочие доходы, тыс.руб.	1077	15783	42651	1465,4	270,2
9. Прочие расходы, тыс.руб.	7604	6471	39666	85,1	612,9
10. Прибыль до налогообложения, тыс.руб.	14107	42738	107650	302,9	251,9
11. Налог на прибыль, тыс.руб.	5929	12899	23234	217,6	180,1
12. Чистая прибыль, тыс.руб.	8401	29818	83201	354,9	279,0
13. Рентабельность товарооборота, % (п.6/п.2)	10,8	12,4	31,4	114,8	253,2
14. Рентабельность издержек, % (п.6/п.5)	23,4	35,8	84,9	153,0	237,2

Прибыль от продаж увеличилась с 21347 тыс. руб. в 2015 г. до 39784 тыс. руб. – в 2016 г. вследствие увеличения объема товарооборота и до 105353 тыс. руб. – в 2017 г. в результате увеличения объема товарооборота и снижения себестоимости реализованных товаров за счет закупки по более выгодным ценам. Рост чистой прибыли обусловлен увеличением объемов товарооборота за счет расширения ассортимента, а также снижением

себестоимости реализованных товаров в результате закупа по более выгодным ценам.

В целом, по результатам анализа основных экономических показателей деятельности организации за 2015-2017 гг. можно сделать вывод о том, что ООО «Аквалюкс» работает эффективно, развивается и наращивает объемы продаж сантехнической продукции.

2.2 Анализ эффективности мотивацией персонала на предприятии

Управление предприятием важный аспект в любой компании. От того, как построена организационная структура компании зависит, как будет функционировать организация в целом. Для начала рассмотрим кадровый состав организации ООО «Аквалюкс».

В таблице 2.2 указана численность сотрудников ООО «Аквалюкс» за период с 2015 по 2017 года по всем категориям персонала.

Таблица 2.2 - Структура численности персонала за 2015-2017 гг.

Категории персонала	2015	2016	2017	Отклонение	
				2016	2017
Руководители	10	10	10	-	-
Специалисты	77	79	83	102,6%	105,1%
Рабочие	7	7	7	-	-
ВСЕГО	94	96	100	x	x

По таблице 2.2, можно сделать вывод, что за анализируемый период наблюдается увеличение числа специалистов на 2, 4 сотрудников за 2016, 2017 года соответственно. Организация ООО «Аквалюкс» постепенно расширяется, что требует открытия новых должностей и вакансий.

Таблица 2.3 – Качественный состав персонала ООО «Аквалюкс» за 2016-2017 гг.

Показатель	Численность, чел.		Удельный вес, %	
	Базовый год	Отчетный год	Базовый год	Отчетный год
Группы персонала по возрасту, лет:				
От 20 до 30	51	45	53,125	45
От 30-40	42	52	43,75	52
От 40 до 50	3	3	3,125	3
От 50 до 60	-	-		-
Старше 60	-	-		-
Итого	96	100	100	100
По уровню образования:				
Среднее профессиональное	18	15	18,75	15
Незаконченное высшее	51	46	53,125	46
Высшее	27	39	28,125	39
Итого	96	100	100	100
По трудовому стажу:				
До 1 года	13	11	13,54	11
От 1 до 3	27	25	28,125	25
От 3 до 5	54	58	56,25	58
От 5 до 10	1	3	1,0425	3
Свыше 10	1	3	1,0425	3
Итого	96	100	100	100

По таблице 2.3 можно сделать вывод, что персонал в ООО «Аквалюкс» достаточно молодой. Средний возраст работников составляет от 30 до 40 лет, что составляет больше 50% от всей численности. Данная тенденция сохраняется и в 2017 году. Основная часть специалистов компании имеют высшее образование, либо доучиваются. Как правило, люди с высшим образованием обладают достаточным количеством знаний, умеют правильно общаться с людьми, а это особенно важно в отрасли. Также важно учесть, что в ООО «Аквалюкс» большее предпочтение отдаются людям с профильным высшим образованием, нежели сотрудникам с высшим образованием по различным другим специальностям. В ООО «Аквалюкс» работают сотрудники с опытом

работы, 58% штата персонала работают больше 3 лет, что свидетельствуют о высокой квалификации персонала.

Таблица 2.4 – Текучесть кадров за 2015-2017 гг.

Категории персонала	2015	2016	2017	Отклонение	
				2016	2017
Количество выбывшего персонала	7	6	4	-1	-3
Среднесписочная численность, чел.	94	96	100	2	4
Коэффициент текучести кадров, %	7,44	6,25	4	-1,19	-3,44

По данным таблицы 2.4 видно, что текучесть кадров наблюдается только в категории специалистов. По проведенному анализу можно сделать вывод, что с каждым годом все меньше сотрудников увольнялись, по тем или иным причинам. В 2016 году по сравнению с 2015 годом текучесть уменьшилась на 1,19%, а в 2017 году по сравнению с 2016 – на 3,44 %. Основной причиной увольнения является то, что в ООО «Аквалюкс» не наблюдается карьерного роста. Также по иным причинам: переезд в другой город, по выходу в декретный отпуск и другим семейным обстоятельствам.

Мотивация в любой компании играет важную роль. Правильная мотивация персонала всегда являлась основой успеха, поэтому ООО «Аквалюкс» очень внимательно относится к системе мотивации, которые используется в организации. От системы мотивации зависит работоспособность каждого сотрудника.

В ООО «Аквалюкс» существуют различные системы мотиваций, как материальной, так и нематериальной.

Целями системы оплаты и стимулирования труда работников ООО «Аквалюкс» являются:

1) Поддержание заинтересованности работников в развитии компании, стимулирование высококвалифицированного труда работников различных категорий.

2) Привлечение и удержание в компании высококвалифицированных работников.

3) Создание стимулов для повышения качества принятия управленческих решений руководящими работниками компании, способствующих росту прибыли и повышению капитализации компании, ее устойчивому развитию в текущем и долгосрочном периодах.

Мотивационная значимость системы оплаты и стимулирования работников ООО «Аквалюкс» определяется следующими базовыми принципами ее построения:

1) Обеспечение конкурентоспособного уровня и структуры материального вознаграждения, соответствующего состоянию рынка труда.

2) Взаимосвязь материального вознаграждения каждого работника ООО «Аквалюкс» с качественным выполнением должностных обязанностей и его личным вкладом в результаты деятельности структурного подразделения и в успех компании в целом.

3) Дифференцированный подход к уровню материального вознаграждения с учетом специфики деятельности структурных подразделений по целям и задачам, должности и профессионального уровня работников.

4) Обоснованность распределения материального вознаграждения результатами оценки деятельности структурных подразделений ООО «Аквалюкс».

Материальное вознаграждение состоит из фиксированной и переменной частей материального вознаграждения.

Размер переменной части материального вознаграждения работников ООО «Аквалюкс» зависит от фактических результатов деятельности работников и структурных подразделений ООО «Аквалюкс» по достижению показателей деятельности.

Премиальные выплаты (ежемесячные, квартальные, годовые и единовременные) составляют не менее 50% суммы должностных окладов с

учетом индексации работника за год, при отработке им годовой нормы рабочего времени, при условии выполнения показателей деятельности, установленных для каждого структурного подразделения, с учетом личного вклада и качественного выполнения должностных обязанностей, возложенных на работника, а также при условии соблюдения работником Правил внутреннего трудового распорядка ООО «Аквалюкс».

В случае если вышеперечисленные условия не выполнены работником ООО «Аквалюкс», премиальные выплаты (ежемесячные, квартальные, годовые и единовременные) могут составлять менее 50% суммы должностных окладов с учетом индексации за год.

Ежемесячные премиальные выплаты за выполнение индивидуальных показателей деятельности работника ООО «Аквалюкс» устанавливаются с учетом:

- 1) высокого уровня производительности труда;
- 2) безаварийной работы.
- 3) Соблюдения работником Правил внутреннего трудового распорядка

Как мы видим, в ООО «Аквалюкс» система материальной мотивации продуманна до мелочей. Она производит огромный мотивационный эффект, так как является прозрачной и понятной для каждого работника, всеобъемлющей для всех организаций входящих в группу ООО «Аквалюкс». Также можно отметить гибкий подход к оплате труда, что также повышает эффективность мотивации работников.

Динамика фонда заработной платы (ФЗП) рабочих ООО «Аквалюкс» представлена в табл. 2.5.

Таблица 2.5 - Анализ динамики ФЗП рабочих ООО «Аквалюкс» 2016-2017 гг.

Вид оплаты	2016 г.		2017 г.		Отклонение	
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма тыс. руб.	Уд. вес, %
1	2	3	4	5	6	7
1.Заработная плата, всего	29008	99,4	30836	99,2	+1828	-0,2

Продолжение таблицы 2.5

1.1. По тарифным ставкам и окладам	10941	37,5	11472	36,9	+531	-0,6
1.2. Добавочное вознаграждение (Бонусы в % от выручки) отделу продаж	12874	44,1	13412	43,1	+538	-1,0
1.3. Премии остальным категориям работников	3130	10,7	3712	12,0	+582	+1,3
1.4. Оплата ежегодных отпусков	2063	7,1	2240	7,2	+177	+0,1
2. Выплаты за счет прибыли	74	0,3	81	0,3	+7	-
2.1 Материальная помощь	74	0,3	81	0,3	+7	-
3. Выплаты социального характера:	126	0,3	134	0,5	+8	+0,2
3.1. Пособия по временной нетрудоспособности за счет средств работодателя	54	0,1	56	0,2	+2	+0,1
3.2. Выплаты пособия по временной нетрудоспособности за счет средств ФСС	72	0,2	78	0,3	+6	+0,1
4. Итого средств, направленных на оплату труда	29208	100,0	31051	100,0	+1843	-

По данным таблицы 2.5 можно сделать вывод, что в анализируемом периоде фонд заработной платы увеличился в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 1828 тыс. руб. в результате повышения должностных окладов и ростом премиальных выплат, обусловленных увеличением объема товарооборота. Заработная плата в структуре оплаты труда работников занимает наибольший удельный вес от 99,2% до 99,4%.

Таким образом, основную часть денежного вознаграждения за труд занимает заработная плата работников предприятия по окладам.

Оценка производительности труда работников (интенсивность труда) и заработной платы за труд представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ производительности труда и заработной платы

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Темп роста, %	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
1	2	3	4	5	6
1. Численность персонала, чел.	89	86	84	96,6	97,7
2. Товарооборот, тыс.руб.	197812	321872	335321	162,7	104,2
3.Фонд заработной платы сотрудников, тыс.руб.	23445	29008	30836	123,7	106,3
4.Среднегодовая выработка на одного работника, тыс.руб. (п.2/п.1)	2222,6	3742,7	3991,9	168,4	106,7
5.Среднегодовая заработная плата на одного работника, тыс.руб. (п.3/п.1)	263,4	337,3	367,1	128,1	108,8

По результатам анализа таблицы 2.6 можно сделать вывод, что в 2017 г. по сравнению с 2016 г. среднегодовая выработка на одного работника выросла на 6,7%, а среднегодовая заработная плата на одного работника увеличилась на 8,8%.

Учет показателей премирования по установленной форме ведется ежедневно и служит основанием для ее окончательного утверждения по итогам работы за месяц (см. табл. 2.7).

Таблица 2.7 - Показатели и размеры премии основных производственных рабочих

Наименование показателей премирования	Размер премии в процентах к ставке
Своевременное выполнение заданий и обязанностей	10,0
Надлежащее качество выполнения заданий, обязанностей	10,0
Содержание в порядке рабочих мест, соблюдение трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка	10,0

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что существующая в ООО «Аквалюкс» система вознаграждения и оплаты труда является не слишком эффективной, т.к. не выполняет все задачи, указанные выше. Система оплаты труда в ООО «Аквалюкс» отражает недостаточное внимание к потребностям и интересам специалистов как основной категории персонала в системе управления.

Одной из основных нематериальных систем мотивации является система «5+». Система «5+» неразрывно связано с системой оплаты труда и вступает в силу по мере внедрения новой системы мотивации.

Результаты оценки используются:

- при определении размера квартальной и годовой премии;
- для определения необходимого обучения;
- при принятии решения о карьерном продвижении;
- при пересмотре размера должностного оклада

Критерии, которые показаны на рисунке 2.1 оцениваются по пятибалльной буквенной шкале:

- A – значительно превосходит ожидания;
- B – превосходит ожидания;
- C – соответствует ожиданиям;
- D – требует улучшения;
- E – неудовлетворительно.

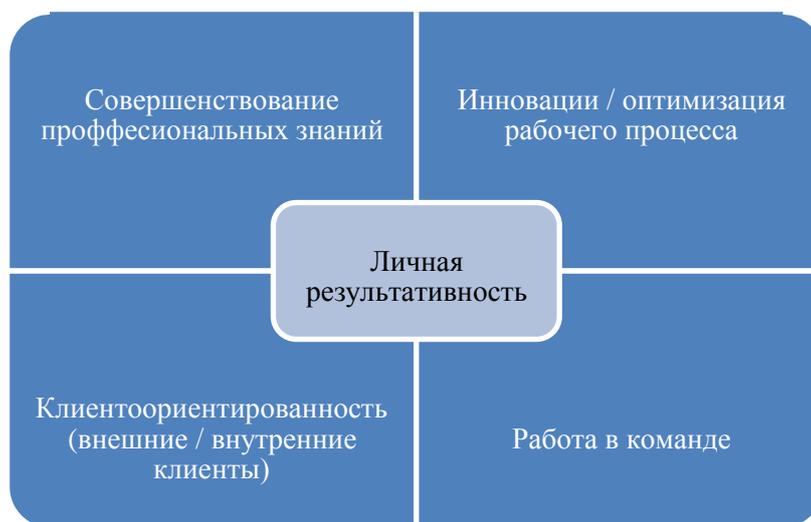


Рисунок 2.1 - Критерии оценки личной эффективности сотрудников по системе «5+»

Данная шкала применяется для оценки соответствия «Портрету» успешного работника организации.

Оценка по Системе «5+» влияет на размер премии работника через установление соответствующего коэффициента – K_{5+} .

Индивидуальный коэффициент премирования $K_{инд}$ по итогам работы за квартал рассчитывается по формуле:

$$K_{инд} = K_{норм} + K_{приб} + K_{кпэ} + K_{5+},$$

где $K_{норм}$ – нормативный коэффициент премирования;

$K_{приб}$ – коэффициент зависимости от прибыли

$K_{кпэ}$ – коэффициент зависимости от выполнения КПЭ подразделения (при наличии); и

K_{5+} - коэффициент оценки по Системе «5+».

Данная система применяется для всех сотрудников ООО «Аквалюкс».

Следующая мотивационная программа - это «Яркое лето».

Также в качестве дополнения к оплате труда и премированию ООО «Аквалюкс» предлагает своим сотрудникам социальный пакет, который включает в себя:

1. Предоставление материальной помощи в связи со сложными жизненными обстоятельствами;
2. Доплаты к пенсиям неработающим пенсионерам;
3. Программа страхования от несчастных случаев и тяжелых болезней, финансируемая ООО «Аквалюкс»;
4. Льготное кредитование своих сотрудников.
5. Полная оплата больничного листа и отпуска по беременности и родам;
6. Предоставление оплачиваемого отпуска;
7. Отчисления в пенсионный фонд, уплата подоходного налога.

В ООО «Аквалюкс» проводится конкурс «Лучший по продажам». Подведение итогов по конкурсу проходит в конце года, а в течение года собирается вся информация об участниках, то есть показатели эффективности труда сотрудника, полученные награды, стаж работы и т.д. Самые лучшие получают денежные призы, а также благодарность и диплом.

Нематериальная мотивация:

- благодарности каждый год лучшим сотрудникам;
- почетные знаки отличия;
- занесение в Книгу Почета;
- сертификаты, дипломы, грамоты за отличную работу каждый квартал;
- стенд «Лучший работник месяца»;
- вечер «без галстуков» с руководителем ООО «Аквалюкс» (неформальная обстановка);
- корпоративные праздники: Новый Год, 23 Февраля, 8 Марта и День Победы, а также День сотрудника.

Нужно еще отметить то, что ООО «Аквалюкс» организует мероприятия для детей сотрудников, такие как:

- детские новогодние праздники;
- детский оздоровительный отдых в лагерь «Колос».

Сотрудникам, которые отличились за анализируемый год, руководитель ООО «Аквалюкс» ходатайствует о награждение их государственными наградами.

Система карьерного роста и профессионального развития в ООО «Аквалюкс» не развита. Не существует нормативно-правовой базы. Только сейчас отдел развития и оценки персонала взялся за проект создания системы управления карьерой.

Одним из направлений деятельности кадрового отдела в ООО «Аквалюкс» являются проекты программ развития сотрудников. Практикуется обучение сотрудников. Потребность в обучении проводится на основании периодической оценки персонала, либо при направлении руководителя. В компании проводятся ежемесячные тренинги, которые способствуют развитию нужных качеств и полезных навыков у сотрудников. Данный вид мотивации основан на том, что сотрудник, получая знания, понимает, что организация заботится о нем и его профессиональном росте. А для организации плюс в том, что сотрудник применяет новые знания и навыки и делает свою работу более качественно и эффективно.

Изучив и полностью проанализировав деятельность ООО «Аквалюкс», можно сделать вывод, что организация двигается в ногу со временем, использует современные технологии, программные обеспечения, тем самым частично автоматизируя некоторые процесс работы. Трудовые отношения между сотрудником и руководителем установлены в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации. Но, все-таки, есть недостатки, которые необходимо устранить.

Слабыми местами ООО «Аквалюкс», в основном, являются система мотивации и система управления персоналом. Это выявила результаты анкетирования (таблица 2.9) по разработанной нами анкете (Приложение А).

Таблица 2.9 – Результаты анкетирования удовлетворенности сотрудников
(размещены по убыванию)

Вопросы	Количество человек	%
1.Есть потребность в повышении квалификации	79	94,05
2. Инициатива со стороны сотрудника всегда поощряется	73	87
3.У нас дружный коллектив	69	82,14
4. Я знаю свои должностные обязанности	67	79,76
5. Я знаю цель нашей компании.	65	77,38
6. Прилагаю максимум усилий, чтобы достичь поставленной цели	59	70,24
7. Отсутствие карьерного роста	58	69,05
8. В отделе считаются с моим мнением	54	64,28
9. Полностью реализую свои потребности	48	57,14
10. Считаю нормальным задержки после работы	21	25
11. В коллективе часто возникают разногласия/конфликты	12	14,3

Таблица 2.10 - Результаты анкетирования (размещены по убыванию)

Льготы	Средняя оценка
1.Медицинское обслуживание	9,7
2. Туристические путевки по льготе	9,5
3. Абонемент в тренажерный зал	9,3
4. Бесплатное обучение иностранным языкам.	8,7
5. Получение дополнительного образования.	7,6
6.Другое (обосновать) Стажировка, бесплатное обучение, повышение квалификации.	6,5
7. Льготы для не курящих (до 3-х дней оплачиваемого отпуска)	3,4

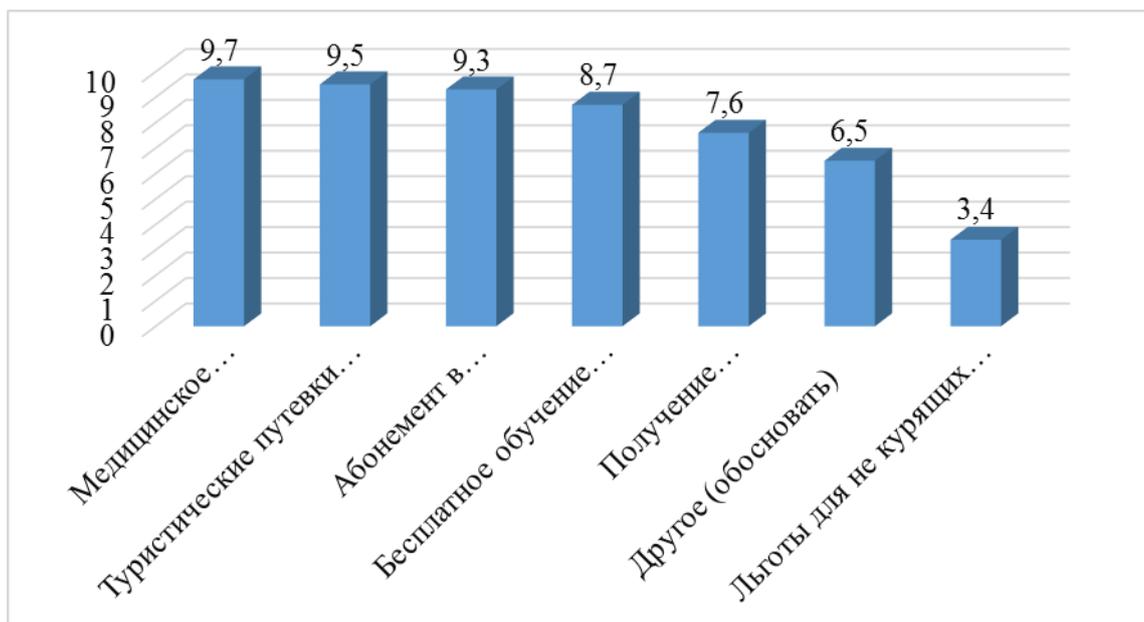


Рисунок 2.3 - Результаты анкетирования

В ходе анализа ООО «Аквалюкс» проводилось анкетирование сотрудников, по результатам которого можно сделать вывод, что:

- в анкетирование приняли участие 84 человек, в том числе 5 руководителей, 76 специалистов и 3 рабочих;

- по совершенствованию материальной мотивации больше 55% опрошенных отметили о введении: медицинского обслуживания, абонемента в тренажерный зал, а также туристических путевок по льготным ценам;

- по совершенствованию нематериальной мотивации больше 63% сотрудников отметили о необходимости построения карьерного роста;

- больше 50% опрошенных сотрудников указали свое желание в получении дополнительного образования и возможности получить опыт работы;

- 82% сотрудников отметили хорошую атмосферу в коллективе, что способствует благоприятному климату в ООО «Аквалюкс».

Проанализировав систему мотивации персонала в ООО «Аквалюкс», можно сделать вывод, что она требуется в совершенствовании, так как плохая мотивация сотрудников влечет за собой негативные последствия.

Было проведено анкетированию, по результатам которого можно сделать вывод, что сотрудники не довольны:

- отсутствием медицинского обслуживания, возможности обучения и повышения квалификаций, а также стажировок;

- отсутствием поощрения лучших сотрудников.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии ООО «Аквалюкс»

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала на предприятии

По результатам проведенного анализа во второй главе работы выявлены определены основные проблемы, наиболее существенными из них являются:

- мотивация персонала к более производительному труду на предприятии недостаточна: размеры заработной платы значительного числа персонала (составляют исключение работники отдела продаж, которые получают бонусы в процентах от прибыли) не зависят от результативности работы предприятия. Материальное вознаграждение административно-управленческому персоналу и персоналу вспомогательных служб назначаются директором по субъективной оценке труда работников;

- также на предприятии имеется проблема текучести персонала, так как многие работники не удовлетворены размером заработной платы, а также профессиональным продвижением по карьерной лестнице и считают, что их трудовой потенциал используется не в полную меру.

Совершенствование системы мотивации персонала предприятия ООО «Аквалюкс» позволит повысить чувство материальной и моральной ответственности работников за результаты их труда и успешное выполнение работы всех взаимосвязанных участков и рабочих процессов, рациональное использование рабочего времени, результативность труда персонала, а также размер их заработной платы, повысить интерес к трудовой деятельности, качество предоставляемых услуг, в результате чего ожидается увеличение объема товарооборота на 10059 тыс.руб. или на 3,0%.

В качестве механизма увеличения материальной мотивации к труду планируется использовать балльную систему оценки кадров для распределения премиального фонда. Далее определяется стоимость балла: путем деления премиального фонда на всю сумму баллов, набранную работниками данного отдела. Зная величину этого показателя, нетрудно определить премию любого члена коллектива.

В таблице 3.1 перечислены критерии, определяющие качество и эффективность труда работников. В их числе: выполнение производственных заданий, сложность выполняемых работ, эрудиция по специальности, трудовая и производственная дисциплина и другие.

Таблица 3.1 – Балльная оценка системы премирования

Критерии оценки	Максимальное число баллов
1	2
Выполнение производственных заданий (производственная дисциплина)	10
Сложность выполняемых работ	10
Качество исполнения	8
Эрудиция по специальности	8
Инициатива и творческий поиск	6
Образование	6
Стаж по специальности	5
Трудовая дисциплина	5
Взаимоотношения с людьми по работе	4
Отношение к общественным поручениям	2
Итого:	64

Как видно из таблицы 3.1 по своему влиянию на итоговую оценку труда работников некоторые критерии оцениваются в 10 баллов (из десяти), другие в 8, 6, 5, 4 и даже в 2 балла. Максимальное число баллов равно 64. Это как бы эталон системы премирования, к которому должны стремиться работники, имеющие свою фактическую оценку труда.

Диапазон показателей премирования работников представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Диапазон фонда премирования административно-управленческого персонала и работников вспомогательных служб

Категория работников	Кол-во работников, чел.	Месячная базовая оплата труда (оклад), руб.	Фонд премирования в месяц, руб.		Стоимость одного балла, руб.
			Минимальный размер премии	Максимальный размер премии	
1	2	3	4	5	6
Руководители, всего	2	-	-	-	
В том числе директор	1	30000	7301	15000	243,37
Заместитель директора	1	25000	5859	12500	195,30
Финансовый отдел, всего	6	-	-	-	-
В том числе начальник финансового отдела	1	25000	5859	12500	195,30
Юрист	1	22000	5156	11000	171,87
Главный бухгалтер	1	22000	5156	11000	171,87
Экономист	1	18000	4219	9000	140,63
Бухгалтер	2	15000	3515	7500	117,17
Отдел персонала, всего	3	-	-	-	-
В том числе начальник отдела персонала	1	20000	4687	10000	156,24
Менеджер по персоналу	2	15000	3515	7500	117,17
Отдел закупа, всего	4	-	-	-	-
В том числе начальник отдела закупа	-	25000	5859	12500	195,30
Менеджер по снабжению	4	15000	3515	7500	117,17
Транспортный отдел, всего	13	-	-	-	-

Продолжение таблицы 3.2

В том числе начальник транспортного отдела	1	20000	4687	10000	156,24
Диспетчер	1	12000	2812	6000	93,73
Водитель-экспедитор	5	18000	4218	9000	140,60
Грузчик	7	15000	3515	7500	117,17
Отдел программного обеспечения, всего	1	-	-	-	-
Программист	1	20000	4687	10000	156,23
Технический отдел, всего	4	-	-	-	-
В том числе главный инженер	1	22000	5156	11000	171,87
Слесарь по ремонту оборудованию	1	14000	3281	7000	110,00
Электромонтер	2	14000	3281	7000	110,00
Отдел обеспечения безопасности, всего	7	-	-	-	-
В том числе начальник отдела безопасности	1	20000	4687	10000	157,00
Охранники	7	14000	3281	7000	110,00
Прочие:	4				
Уборщик	4	8000	1875	4000	63,00

Исходя из данных таблицы 3.2 известна базовая оплата труда работников по отделам, которая выплачивается в случае отсутствия премии (если по каким-либо показателям премирования выставляется качественная оценка «плохо», то есть балльная оценка труда менее 30 баллов).

Фонд премирования устанавливается для каждого работника в диапазоне от 4000 руб. – 15000 руб. в зависимости от категории работников.

Минимальная сумма премии от 1875 до 7301 руб. в зависимости от категории работников выплачивается при оценке «удовлетворительно» по всем критериям (30 баллов). При оценке 52 – 64 балла - максимальная

премия, то есть от 4000 руб. до 15000 руб. в зависимости от категории работников.

Стоимость одного балла от 62,50 руб. до 243,37 руб. получена путем деления фонда премирования для каждой категории работников на максимальное количество баллов – 64.

Зависимость заработной платы от фактической суммы баллов имеет вид:

$$\text{ЗП} = \text{ФОб} + (\text{Бф} \times \text{Сб}), \quad (3.1)$$

где ФОб - месячная базовая оплата труда для каждой категории работников, руб.;

Бф – фактическое число баллов;

Сб – стоимость одного балла для каждой категории работников, руб.

В таблице 3.3 рассмотрим формирование фонда оплаты труда до и после внедрения бальной оценки труда.

Таблица 3.3 - Формирование фонда оплаты труда до и после внедрения мероприятий

Показатели	Факт 2017 г.	После внедрения бальной оценки	Отклонение
1	2	3	4
1.Товарооборот (запланирован рост 3%), тыс.руб.	335321	345380	+10059
2.Заработная плата, всего, тыс.руб.	30836	32109	+1273
2.1По тарифным ставкам и окладам, тыс.руб.	11472	11472	-
2.2Добавочное вознаграждение (Бонусы 4% от выручки) персоналу отдела продаж, тыс.руб.	13412	13815	+403
2.3Премии административно-управленческому персоналу и работникам вспомогательной службы, тыс.руб.	3712	4582 (максимальный размер)	+870
2.4 Оплата ежегодных отпусков, тыс.руб.	2240	2240	-
3. Выплаты из прибыли (материальная помощь)	81	81	-
4. Пособия по временной нетрудоспособности за счет работодателя	56	56	-
5. Пособия по временной нетрудоспособности за счет средств ФСС	78	78	-

Продолжение таблицы 3.3

6.Итого средств, направленных на оплату труда	31051	32324	+1273
7.Среднемесячная заработная плата, руб.	30591	31854	+1263

По данным таблицы 3.3 можно сделать вывод, что планируется увеличение фонда заработной платы на 1273 тыс.руб. за счет увеличения суммы премий административно-управленческому персоналу и работникам вспомогательной службы (максимально возможный размер) и добавочное вознаграждение персоналу отдела продаж (выплачивается 4% от выручки) в результате достигнутого роста товарооборота. При этом среднемесячная заработная плата работников повышается на 1263 руб.

Результаты совершенствования системы мотивации и стимулирования сотрудников организации представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Оценка совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала

Мероприятия	Результат	Виды мотивирования сотрудников	
		Материальное	Моральное
1	2	3	4
Обучение и повышение квалификации персонала	Лояльность к предприятию; Приобретение сотрудниками необходимых специальностей и квалификации; Повышение производительности труда	Увеличение денежного вознаграждения (заработной платы и премии); Обучение за счет организации; Сохранение заработной платы во время обучения	Повышение профессионального уровня сотрудника; Повышение собственной значимости и ценности организации
Бальный метод оценки труда административно-управленческого персонала и работников вспомогательных служб	Повышение производительности труда; Улучшение качества выполняемых работ.	Увеличение денежного вознаграждения (возможность получения максимальной премии)	Подтверждение высокого профессионального статуса специалиста

Таким образом, использование дополнительных способов материального и морального стимулирования труда сотрудников позволит создать более эффективную систему управления предприятием и соответственно позволит обеспечить приверженность работников к организации; усилить сплоченность коллектива (создание благоприятного психологического климата); создать внутренний кадровый резерв из наиболее перспективных сотрудников.

3.2 Оценка эффективности мероприятий

После внедрения предлагаемых мероприятий можно ожидать следующий эффект:

- увеличение производства продуктов и услуг, что означает повышение эффективности труда и повышение качество предоставляемых услуг;
- увеличение объема выручки;
- снизится текучесть кадров;

Текучесть кадров является одним из ключевых показателей, которые характеризуют эффективность системы мотивации на предприятиях, определяется отношением числа уволенных сотрудников к общей численности персонала за отчетный период. Если коэффициент текучести кадров высокий, то отделению постоянно нужно искать замену уволившимся сотрудникам, а также обучать их, тем самым влекут за собой дополнительные затраты, что не выгодно для любой организации.

- обучение, повышение квалификации, самообучение, стажировки в итоге даст высококвалифицированный персонал, который значительно повысит уровень обслуживания клиентов. А также это один из факторов конкурентоспособности отделения.
- снижение количества не выходов на работу по болезни;

- повышение удовлетворенности системами материальной и нематериальной мотивации. Сотрудники будут прилагать максимум усилий для выполнения поставленных перед ним задач.

- увеличение клиентов. После внедрения предложенных мер для лучших сотрудников отделения у специалистов по продажам услуг появится активность, чтобы более эффективно продавать клиентам услуги.

Общий результат, который можно получить:

- прирост объема выручки, выручки от реализации услуг, то есть сумма всех результатов;

- сумма частных эффектов от внедрения усовершенствованных систем мотивации;

Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «Аквалюкс» делается на основании:

- результатов, проведенного анкетирования сотрудников отделения;

- анализа текучести кадров;

- проведенного анализа системы мотивации.

Эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «Аквалюкс» отразится на:

- сплоченности коллектива, а также быстрой адаптации молодых кадров за счет проведения корпоративных праздников и встреч в неформальной обстановке;

- удовлетворенность условиями труда и атмосферой в коллективе;

- росте уровня квалификации сотрудников;

- росте уровня мотивации на выполнение поставленных целей;

Необходимо отметить то, что внедрение вышеописанных мероприятий может повлечь за собой положительные социальные изменения, а именно:

- обеспечение хороших условий труда сотрудникам;

- достойная заработная плата персоналу и медицинское обслуживание;

- хорошая атмосфера внутри коллектива.

Также данные мероприятия внесут изменения не только внутри организации, но и вне ее, например, конкурентное преимущество среди организаций района, расширение отделения приведет новым вакантным местам, тем самым обеспечит стабильную занятость.

Планируемые затраты на улучшение процесса мотивирования сотрудников к более эффективному труду в организации ООО «Аквалюкс» представлены в таблице 3.5 и таблицы 3.6.

Для выполнения намеченных мероприятий потребуются единовременные затраты для настройки программного обеспечения по расчету заработной платы «1С. Предприятие. Зарплата-Кадры» под индивидуальные требования. Затраты на осуществление намеченных мероприятий составят 14500 руб.

Таблица 3.5 – Затраты на внедрение бальной оценки труда

Наименование затрат	Сумма затрат, руб.
1	2
Настройка программного обеспечения по расчету заработной платы «1С. Предприятие. Зарплата-Кадры» под индивидуальные требования.	14500
Итого	14500

Затраты на обучение представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Затраты на обучение и повышение квалификации специалистов

Профессия сотрудников	Вид обучения, квалификация	Количество, чел.	Место обучения	Срок обучения, месяцев	Затраты на обучение, руб.
1	2	3	4	5	6
Начальник отдела закупа	Повышение квалификации по специализации «Маркетинговые исследования и маркетинговое планирование»	1	Уральский государственный экономический университет	2	20000
Менеджер по оптовым продажам		1		2	20000
Итого		2		2	40000

Планируемые затраты на повышение квалификации персонала составят 40 тыс. руб.

Обучение и повышение квалификации будет происходить с отрывом от работы на специализированных курсах.

В таблице 3.7 произведен расчет общих затрат на проведение мероприятий по улучшению мотивирования персонала к труду в организации.

Таблица 3.7 – Общие затраты на внедрение мероприятий

Наименование расходов	Сумма, тыс.руб.
1	2
Обучение и повышение квалификации сотрудников	40,00
Настройка программного обеспечения по расчету заработной платы «1С. Предприятие. Зарплата-Кадры» под индивидуальные требования.	14,50
Повышение ФОТ за счет внедрения бальной системы	1218,50
Всего затраты	1273,00

Общая сумма затрат на проведение мероприятий по развитию системы мотивации и стимулирования персонала составят 1273,00 тыс.руб.

В таблице 3.8 проведен анализ производительности труда до и после проведения мероприятий.

Таблица 3.8 – Анализ производительности труда персонала до и после проведения мероприятий

Показатель	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение	
			Абсол.	%
1	2	3	4	5
Численность персонала, чел.	84	84	-	100,0
Товарооборот, тыс.руб.	335321	345380	+10059	103,0
Среднегодовая выработка продукции одним работником, тыс.руб.	3991,9	4111,7	+119,8	103,0

Данные таблицы 3.8 показывают, что в результате внедрения мероприятий производительность труда увеличится на 3%.

Общий эффект от предлагаемых мероприятий представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Эффективность мероприятий по развитию системы мотивации и стимулирования персонала

Мероприятия	Экономический эффект	Социально-психологический эффект	Организационный эффект
1	2	3	4
1) Обучение и повышение квалификации сотрудников 2) Внедрение бальной оценки труда	1) Увеличение производительности труда на одного работника на 119,8 тыс.руб. 2) Увеличение объема товарооборота на 10059 тыс.руб. 3) Рост прибыли от продаж на 3051 тыс.руб.	1) Формирование чувства причастности работника к предприятию 2) Признание профессиональных качеств сотрудника	1) Ротация кадров (карьерный рост сотрудников) 2) Формирование постоянного кадрового состава 3) Снижение текучести кадров

По данным таблицы 3.9 дано, что в результате внедрения мероприятий по развитию системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Аквалюкс» достигнут экономический, социально-психологический и организационный эффект.

Совершенствование процесса управления трудовой мотивацией сотрудников выгодно как самим сотрудникам, так и организации. Происходит совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост профессионализма и производительности труда, что позволит предприятию обеспечивать наличие необходимого персонала и преемственность поколений и привлечение новых сотрудников, обеспечивая им возможность карьерного роста. Все это позволит улучшить качество и объем реализации товаров, что в целом увеличит эффективность работы организации.

Заключение

Оценить качество и продуктивность работы компании невозможно без оценки полезности и эффективности работы каждого сотрудника. Человеческий ресурс – переменная величина бизнес-процессов, поэтому важно обеспечить стабильность качества «трудовых резервов» и постоянно измерять уровень производительности коллектива.

Решающим фактором, который отрицательно влияет на продуктивность и эффективность как компании в целом, так и отдельного сотрудника, является низкая мотивация персонала. Сложившаяся на постсоветском экономическом пространстве модель трудовых отношений еще во многом повторяет советскую систему, когда работодатели для стимулирования используют чаще «кнут», чем «пряник», а работники выполняют обязанности вполсилы. Тогда как важным условием развития компании служит как раз полная вовлеченность в работу и искренняя заинтересованность.

Чтобы сформировать и поддерживать интерес сотрудников к добросовестному исполнению задач и достижению общих целей компании, современные руководители сочетают различные методы мотивации персонала.

Мотивация персонала играет важную роль при управлении персоналом. Только правильно подобранная система мотивации может привести к достижению цели любую организацию. При мотивации сотрудников нужно использовать как материальную, так нематериальную системы мотивации. Они всегда должны находиться в балансе, чтобы наиболее эффективно влияет на деятельность организации.

В данной выпускной квалификационной работе было рассмотрено предприятие ООО «Аквалюкс». Результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод, что на предприятии существует проблема текучести кадров. В анализируемый период в организации произошел отток

молодых кадров на другие предприятия города. При этом уровень образования в организации высокий: удельный вес работников с высшим и средним специальным образованием составляет более 50%.

По результатам проведенного анализа во второй главе работы выявлены определены основные проблемы, наиболее существенными из них являются:

- мотивация персонала к более производительному труду на предприятии недостаточна: размеры заработной платы значительного числа персонала (составляют исключение работники отдела продаж, которые получают бонусы в процентах от прибыли) не зависят от результативности работы предприятия. Материальное вознаграждение административно-управленческому персоналу и персоналу вспомогательных служб назначаются директором по субъективной оценке труда работников;

- также на предприятии имеется проблема текучести персонала, так как многие работники не удовлетворены размером заработной платы, а также профессиональным продвижением по карьерной лестнице и считают, что их трудовой потенциал используется не в полную меру.

Совершенствование системы мотивации персонала предприятия ООО «Аквалюкс» позволит повысить чувство материальной и моральной ответственности работников за результаты их труда и успешное выполнение работы всех взаимосвязанных участков и рабочих процессов, рациональное использование рабочего времени, результативность труда персонала, а также размер их заработной платы, повысить интерес к трудовой деятельности, качество предоставляемых услуг, в результате чего ожидается увеличение объема товарооборота на 10059 тыс.руб. или на 3,0%.

Планируется увеличение фонда заработной платы на 1273 тыс.руб. за счет увеличения суммы премий административно-управленческому персоналу и работникам вспомогательной службы (максимально возможный размер) и добавочное вознаграждение персоналу отдела продаж

(выплачивается 4% от выручки) в результате достигнутого роста товарооборота. При этом среднемесячная заработная плата работников повышается на 1263 руб. Эффективность системы мотивирования и стимулирования повышается, о чем свидетельствует рост прибыли на рубль затрат, направленных на стимулирование персонала на 1,5%.

Список используемой литературы

1. Аблязова Н.О., Аверкин М.Г. Управление социальным развитием организации: Учебник / Под ред. Егоршина А.П. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 379 с.
2. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Управленческая психология: учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013 – 31 с.
3. Гительман Л.Д. Менеджмент - твоя работа. Действуй на опережение: Учебник - М.: ИНФРА-М, 2011. – 227 с.
4. Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебник. Практикум /- 5-е изд., перераб. и доп. - М.: КУРС: НИЦ Инфра-М, 2013. - 112 с.
5. Горелая Н.В.; Под ред. А.М. Карминского. Основы банковского дела: Учебное пособие - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. -122 с.
6. Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник - М.: Дашков и К, 2011 – 137 с.
7. Дуплий Е. В. Основные проблемы в учебном делопроизводстве РГСУ. // Материалы Ивановских чтений. 2015. № 5. С. 216-222.
8. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: Учебник / - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 146 с.
9. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение: Учебник - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. – 221 с.
10. Зайцева Т.В., Черняева Г.В., Батоврина Е.В.; Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Под ред. проф. Пугачева В.П. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 22 с.
11. Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг: учебник / - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 175 с.
12. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / Министерство образования и науки РФ. /- 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 193 с.

13. Кибанов А.Я., Баткаева И.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 2015 – 78 с. 20. Коробова Г.Г. Банковское дело: Учебник / - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2012 – 381с.
14. Коултер, Д. Обучение методом конкретных ситуаций в России. Ассоциация развития управления // Менеджмент. 2013. №.3.
15. Курбатова М.Б., Магура М.И. Организация обучения персонала компании. - М., 2013. - 264с.
16. Мельничук А. В. Геймификация как инструмент повышения уровня мотивации персонала современной организации // Стратегии социального развития современного общества: Российские и мировые тренды: Сб. материалов XIV Междунар. социального конгресса. Москва, 2015. С. 318-320.
17. Минева О.К., Арутюнян С.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 140с.
18. Пономарева С.А. Наставничество как форма акмеологически ориентированного профессионального взаимодействия [Текст] / С.А. Пономарева, Е.Г. Маликова, А.И. Спиридонова // Акмеология профессионального образования: материалы 11-й Всероссийской научно-практической конференции. — Екатеринбург: РГППУ, 2014. — С. 246-251.
19. Поршнева А.Г., Азоев Г.Л., Баранчев В.П. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева и др. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015 – 109 с.
20. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник / - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 42 с.
21. Склярченко В.К., Прудников В.М. Экономика предприятия: Учебник / - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 43 с.
22. Стародубцева Е.Б. Банковское дело: Учебник - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 5 с.

23. Тебекин А.В. Менеджмент: Учебник - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 47 с.
24. Хохлова Т.П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 74 с.
25. Шальнова О.А. Стимулирование продаж: принципы, методы, оценка: Учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. -76 с.

Приложение А

Анкета удовлетворенностью системой мотивации в ООО «Аквалюкс»

Уважаемые сотрудники!

Просим вас ознакомиться с данными вопросами и ответить на них.

Данное исследование поможет нам узнать ваши пожелания и учесть их.

Фамилия, Имя, Отчество (возможно анонимно)

Занимаемая должность

Вопрос 1. Напротив каждого вопроса поставить знак «+» в соответствующей колонке.

Вопрос	да	Нет	Затрудняюсь ответить
Я знаю цель нашей компании			
У нас дружный коллектив			
Я знаю свои должностные обязанности			
Прилгаю максимум			

усилий, чтобы достичь поставленной цели			
В отделе считаются с моим мнением			
Считаю нормальным задержки после работы			
В коллективе часто возникают разногласия / конфликты			
Инициатива со стороны сотрудника всегда поощряется			
Отсутствие карьерного роста			
Есть потребность в повышении квалификации			
Полностью реализую свои потребности			

Вопрос 2. Оценить по 10- бальной шкале значимость дополнительных льгот, при их включении.

Льготы	Оценка
1. Медицинское обслуживание	
2. Туристические путевки по льготе	
3. Достойная заработная плата	
4. Абонемент в тренажерный зал	
5. Бесплатное обучение иностранным языкам.	
6. Льготы для не курящих (до 3-х дней оплачиваемого отпуска)	
7. Получение дополнительного образования.	
8. Другое (обосновать)	

Благодарим Вас! Ваше мнение очень важно для нас!

Приложение Б

Таблица Б.1 – Результаты анкетирования удовлетворенности сотрудников
(размещены по убыванию)

Вопросы	Количество человек	%
1. Есть потребность в повышении квалификации	79	94,05
2. Инициатива со стороны сотрудника всегда поощряется	73	87
3. У нас дружный коллектив	69	82,14
4. Я знаю свои должностные обязанности	67	79,76
5. Я знаю цель нашей компании.	65	77,38
6. Прилагаю максимум усилий, чтобы достичь поставленной цели	59	70,24
7. Отсутствие карьерного роста	58	69,05
8. В отделе считаются с моим мнением	54	64,28
9. Полностью реализую свои потребности	48	57,14
10. Считаю нормальным задержки после работы	21	25
11. В коллективе часто возникают разногласия/конфликты	12	14,3

Таблица Б.2 - Результаты анкетирования (размещены по убыванию).

Льготы	Средняя оценка
1. Медицинское обслуживание	9,7
2. Туристические путевки по льготе	9,5
3. Абонемент в тренажерный зал	9,3
4. Бесплатное обучение иностранным языкам.	8,7
5. Получение дополнительного образования.	7,6
6. Другое (обосновать) Стажировка в других территориальных банка, бесплатное обучение, повышение квалификации.	6,5
7. Льготы для не курящих (до 3-х дней оплачиваемого отпуска)	3,4