



## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: В.Э. Бриль

Тема работы: «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии (на примере ООО «Сервис Электро Снаб»))»

Научный руководитель: к.п.н. доцент Л.Л. Кифа

Цель исследования состоит в анализе эффективности существующей системы мотивации персонала на предприятии, а также в разработке рекомендаций по совершенствованию управления мотивацией персонала.

Объект исследования – предприятие ООО «Сервис Электро Снаб»

Предмет исследования – способы управления мотивацией в ООО «Сервис Электро Снаб».

Особое внимание уделяется процессу мотивации персонала. Это связано с тем, что в настоящее время работодатели стремятся использовать потенциал своих сотрудников в полном объеме, а для этого необходимо знать все способы влияния на трудовую деятельность персонала.

Мы начинаем с постановки задачи. Сначала необходимо рассмотреть теоретический материал. Затем провести анализ эффективности управления мотивацией персонала и оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты управления мотивацией персонала. Во второй главе представлен анализ организационно-экономических показателей и оценка трудовых показателей и применяемых методов управления мотивацией персонала. В третьей главе предложены мероприятия совершенствованию мотивации персонала и рассчитана их экономическая эффективность. Подводя итоги, хотелось бы подчеркнуть, что мероприятия, предложенные в дипломной работе, могут быть использованы сотрудниками организации. Использование данных мероприятий позволит повысить мотивацию и эффективность сотрудников.

## Abstract

The given graduation work is devoted to improving the staff motivation management at an enterprise. The purpose of the research is to analyze the effectiveness of the staff motivation system at the enterprise, as well as to develop recommendations for improving the staff motivation management.

The object of the research is «Service Electro Snab», Limited Liability Company under the law of the Russian Federation.

The subject of the research is the methods of staff motivation at «Service Electro Snab» LLC.

Much attention is paid to the staff motivation process. This is due to the fact that employers are currently trying to use the potential of their employees in full. To achieve this goal, it is necessary to know all the ways of influencing the employees' work activity.

We begin with the statement of the problem. We first consider the theoretical foundations. Then, we conduct a staff motivation management analysis and evaluate the economic effectiveness of the measures proposed.

The first part of the graduation work examines the theoretical aspects of managing staff motivation.

The second part of the graduation work deals with the analysis of the organizational and economic indicators, the assessment of labor indicators and methods used to manage staff motivation.

In the third part of the graduation work, some measures to improve the staff motivation are proposed, and their economic efficiency is calculated.

In conclusion, we would like to emphasize that the steps suggested in the graduation work can be used by the employees of the organization under investigation. Taking these steps will enhance the employees' motivation and performance.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты управления мотивацией персонала предприятия .....	8
1.1 Мотивация работников: понятия, сущность .....	8
1.2 Методы и инструменты управления мотивацией персонала .....	17
2 Анализ эффективности управления мотивацией персонала в ООО «Сервис Электро Снаб» .....	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	33
2.2 Оценка трудовых показателей и процесса управления мотивацией персонала .....	39
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала в ООО «Сервис Электро Снаб».....	49
3.1 Мероприятия по внедрению способов материальной мотивации персонала на предприятии .....	49
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	61
Заключение .....	64
Список используемой литературы .....	67
Приложение .....	70

## Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что, 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. Выбор системы мотивации должен основываться на понимании подразделением, отвечающим за стимулирование персонала, основных ее принципов, нарушение которых снижает действенность любой научно выстроенной системы. Только сочетание всех этих принципов делает современную систему мотивации эффективной как в крупной корпорации, так и в частной, семейной фирме. Принципы вознаграждения должны излагаться во внутренних политиках и быть доступными для ознакомления персонала. Текучесть персонала в условиях множества вариантов приложения своих сил, быстрой смены проектов или квалификаций можно предотвратить, только направляя повышенное внимание на оценку личностных и деловых качеств сотрудника, стимулируя его профессиональный рост в конкретной компании и отмечая каждый этап роста поощрениями. Понимание своего постоянного продвижения вынуждает специалиста не только ценить работу, но и стараться расти как можно быстрее, рост при этом связан с доходами и иными видами предпочтений, которые от его деятельности получает компания. На системе действительной оценки деловых качеств персонала пытаются строить свою мотивационную политику некоторые крупные российские холдинги.

Современные подходы к мотивации предполагают постоянный мониторинг текущего состояния рынка труда и роста персонала. Каждый человек становится самостоятельной ценностью, в росте которой заинтересована компания. Использование систем ключевых показателей эффективности повышает конкурентоспособность компании на рынке в целом. В этой связи, тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование управления мотивацией персонала на предприятии» является актуальной.

Цель исследования состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Сервис Электро Снаб».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. провести анализ аналитических аспектов управления мотивацией персонала;
2. дать организационно-экономическую характеристику ООО «Сервис Электро Снаб»;
3. провести анализ способов управления мотивацией персонала ООО «Сервис Электро Снаб»;
4. предложить мероприятия по совершенствованию управления мотивацией персонала ООО «Сервис Электро Снаб»;
5. провести оценку экономической эффективности, предложенных мероприятий.

Объектом исследования является предприятие ООО «Сервис Электро Снаб».

Предметом исследования – процесс управления мотивации ООО «Сервис Электро Снаб».

Теоретической основой исследования явились научные труды следующих авторов:

А.Р. Алавердовв, Е.О. Куроедовой, О.В. Нестеровой, Н.А. Казаковой, А.В. Александровой, С.А. Курашовой, Н.Н. Кондрашевой, Р.И. Акмаевой, Т.Н. Бабич, И.А. Козьевой, Ю.В. Вертаковой, Э.Н. Кузьбожева, В.Н. Глумакова, М.М. Максимцова, Н.И. Малышева, И.В. Гонтаревой, Р.М. Нижегородцева, Д.А. Новикова, О.Ю. Исопескуль, К.С. Крячко, С.С. Минасян, В.Д. Марковой С.А. Кузнецовой, С.Г. Поповой, Е.В. Полищук, Л.В. Филипповой, Е. Б. Шаповал и др.

Теоретическая значимость работы состоит в методологическом использовании результатов исследования системы управления мотивацией персонала на предприятиях.

Практическая значимость исследования состоит в разработке рекомендаций по совершенствованию системы управления мотивацией персонала ООО «Сервис Электро Снаб».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

# 1 Теоретические аспекты управления мотивацией персонала предприятия

## 1.1 Мотивация работников: понятия, сущность

Для повышения эффективности работы сотрудников работодатель использует различные методы мотивации и стимулирования, которые могут быть как материальными, так и нематериальными. Практика работы многих предприятий показывает, что именно материальная мотивация является наиболее действенной, однако и довольно затратной с финансовой точки зрения. Несмотря на большое количество публикаций и исследований ученых, сегодня не решенными остаются некоторые вопросы мотивации персонала в современных условиях. Анализируя научные труды ученых, следует заметить, что в современных условиях инновационного развития экономики для работников предприятий предъявляются высокие требования, появляются новые подходы к вознаграждению работников. Учитывая современные условия и особенности поощрения результатов их труда, возникает необходимость создания современной системы мотивации персонала, выделение нерешенных ранее частей общей проблемы. Среди основных проблем мотивации персонала выделяют отсутствие комплексного подхода к заинтересованности достигать высоких результатов в своей деятельности и отсутствие на современных предприятиях системы вознаграждения работников.

Бывает как положительная, так и отрицательная мотивация. Та, мотивация, которая основана на положительных стимулах, является положительной. На отрицательных стимулах основанная мотивация, называется отрицательной.

Работа А. Маслоу «Мотивация личности», впервые была опубликована в 1954 году. В ней автор предположил, что все потребности человека являются



врожденными и образуют собой иерархическую систему приоритета и доминирования.

Предложив данную теорию, А. Маслоу стал ее основоположником, однако она осталась незамеченной, поскольку в дальнейшем проработкой теории занялись ее последователи. Хотелось бы отметить, что в некоторых работах А. Маслоу, опубликованных в наши дни встречается такое иллюстрационное понятие как «пирамида потребностей», однако нельзя приписывать ее авторство А. Маслоу, поскольку в оригинальных текстах его работ подобной иллюстрации и даже идеи не существовало. Видимо, идея «пирамиды потребностей» была придумана позже последователями А. Маслоу [13]. И так, в своей работе А. Маслоу выделяет следующие нижеприведенные потребности человека, способные оказать влияние на мотивацию его труда (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Пирамида потребностей (теория мотивации Маслоу А.)

Теория мотивации, разработанная Дэвидом Маккеландом, опиралась на потребности человека в высших своих выражениях. Автор полагал, что человеку присущи три потребности: во власти, успехе и причастности.

Потребность человека во власти проявляется, как желание контролировать ход событий и оказывать воздействие на других людей.

В ранее рассмотренной нами теории А. Маслоу «иерархии потребностей», данная потребность, предложенная Маккеландом, выражена не четко и включена в классификацию, как потребность в признании и самоактуализации. Человек, имеющий потребность к власти, зачастую проявляет себя как откровенный и энергичный, не страшщийся конфликтов, отстаивающий свои права. К категории данных людей можно отнести хороших ораторов. Они обычно требуют к себе повышенного внимания со стороны общества и коллектива в целом. Управленческие структуры часто пытаются привлечь в свои ряды людей с потребностью к власти. А также дают возможность для проявления потребности и ее реализации.

Мотивирующие факторы, в науке рассматриваются как самостоятельная группа потребностей, которую можно также определить как группу потребностей в росте. К этой группе относятся такие потребности и факторы - достижение, ответственность, продвижение, возможность роста. При условии удовлетворения данных потребностей, человек также испытывает определенную степень удовлетворенности, то есть данные факторы играют мотивирующую роль [19].

Неудовлетворенность может определяться факторами, связанными с окружением, в котором выполняется работа. При этом, наличие данных факторов не обязательно вызывает у человека наличие удовлетворенности в общем смысле, то есть данные факторы не играют мотивирующей роли, они как бы связаны с устранением «боли», «страдания». В научной литературе их определяют, как факторы «здоровья», подчеркивая этим то, что данные факторы формируют оптимальные, здоровые условия труда.

Сущность теории ожидания состоит в том, что мотивационный эффект оказывают не сами потребности людей, а мыслительный процесс, в котором человек как личность оценивает реальные достижения обусловленной цели и получения желаемого вознаграждения.

Данная теория придерживается положений о том, что существует зависимость усилий, которые предпринимаются индивидам, от осознания им реальности достижения поставленной цели и желания ее достижения.

Классическим примером из жизни данной теории, применительно к современной организации, является желание сотрудника продолжить выполнять свои обязанности на высоком уровне, при осознании того, что от уровня исполнения зависит оплата его труда.

В данной ситуации на мотивацию работника оказывают влияние:

- вера в свои силы, то есть в реальность получения дополнительного вознаграждения за перевыполненную работу, ведь все предыдущие работы он смог выполнить с желаемым результатом;
- желательность получения повышенной заработной платы.

При отсутствии уверенности работника в том, что он способен выполнить/перевыполнить работу, или в том, что за его усилия он получит соответствующее вознаграждение. (рис. 1.2):

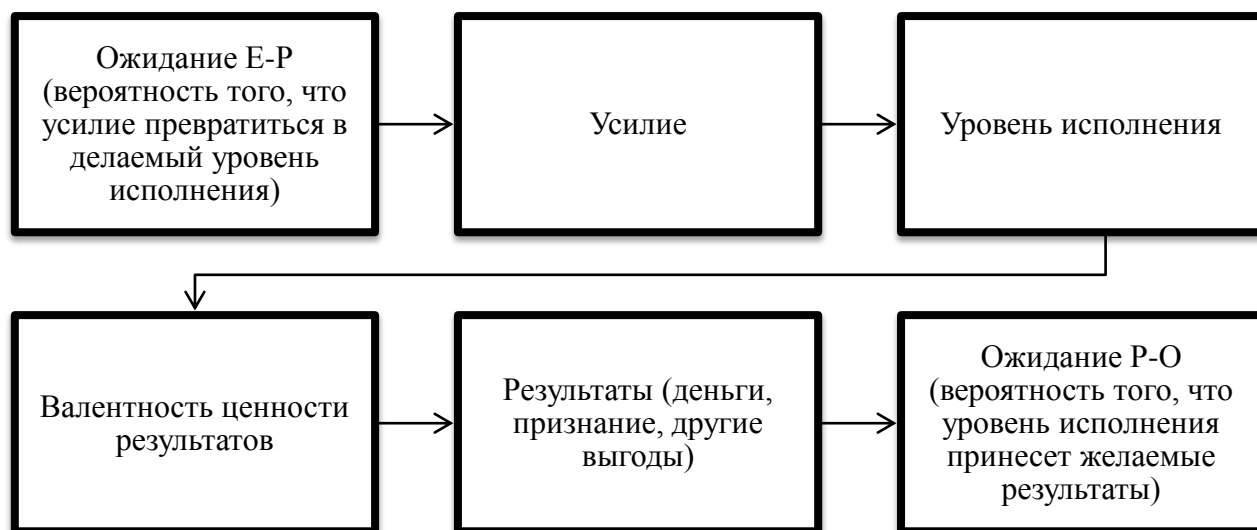


Рисунок 1.2 - Иллюстрация теории ожидания [3]

Базовой основой, при этом, для теории ожиданий, являются сами ожидания человека касательно связи усилий уровня исполнения и результатов с ценностью последних.

Работники на предприятии удовлетворяют свои иерархические потребности. То есть, от низших к высшим:

1. физиологические, как еда, питье, тепло, то есть способы выживания;
2. безопасность. Желания сохранить физиологические начала для поддержания достигнутого уровня жизни;
3. любовь. Желание быть принятым в обществе, коллективе;
4. признание. Желание быть уважаемым человеком в обществе;
5. самореализация. Желание быть лучше.

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.

Основной принцип мотивации, которого придерживаются руководители японских корпораций: чем больше стаж, тем выше должность и размер зарплаты. Это означает, что карьерный рост напрямую зависит от длительности работы на фирму. Профессиональные способности, квалификация, личные качества работника важны, но без соответствующего стажа вертикальное движение в компании невозможно. Более того, переход на новое место работы «обнуляет» прошлые заслуги, а получить руководящую должность может только «свой» сотрудник.

Виды поощрений в японской системе мотивации, помимо роста заработной платы, включает:

- премии и бонусы, которые выплачиваются минимум раз в полугодие;
- оплату расходов на дорогу в офис и домой;
- медицинскую страховку для работника и его семьи;
- частичную оплату жилья;
- займы для приобретения недвижимости;
- обучение в вузах Японии, а также Европы и США;
- повышение квалификации без отрыва от основного места работы.

Подход к мотивации в американских компаниях основан на поощрении активности персонала. Успехи американской модели мотивации обусловлены ориентированностью американцев на личный успех и достижение высокого уровня благосостояния.

Компании в разных странах по всему миру берут опыт США за основу ведения бизнеса, где сотрудники мотивированны на эффективное исполнение обязанностей. Из американской практики в Россию «перекочевали» термины «HR» (от англ. Human Resource – человеческие ресурсы) и «корпоративная этика». В 1960-х годах в США были разработаны основы управления человеческими ресурсами; системы материального стимулирования и нематериальной мотивации работников; методы повышения лояльности персонала.

Кроме гибкой системы оплаты труда для американских компаний характерным является использование нематериальных способов мотивации работников. Персоналу компании, как правило, доступны:

- медицинская страховка, которую оплачивает работодатель;
- курсы повышения квалификации;
- бесплатные обеды;
- корпоративные праздники;
- совместные поездки.

Американские компании ищут нестандартные системы стимулирования работников. Например, корпорации IBM и AT&T выбрали путь «семейной мотивации». Средний возраст большей части персонала компаний – младше сорока лет. Это семейные люди, у которых подрастают дети. Поэтому администрации позволяет работать по гибкому графику, помогает подбирать нянь и помощников по дому, организует корпоративные ясли и детские сады, устраивает семейные праздники.

Во Франции мотивация персонала базируется на стратегическом планировании, свободной конкуренции и лояльном налогообложении.

В отличие от японцев, французы неодобрительно относятся к сверхурочной работе. Даже стандартная рабочая неделя во Франции на пять часов короче, чем в большинстве стран Европейского союза – всего 35 часов.

Дополнительные «бонусы» от работодателя для французов – не преимущество, а норма. А лучшим нематериальным стимулом для работников Пятой республики является гибкий график или удаленная работа, которая избавляет от необходимости присутствовать в офисе.

Как и во многих других странах, французы готовы проявиться благосклонность к компании в обмен на такие «привилегии», как корпоративная медицинская страховка, помощь в погашении ипотеки, обеды за счет компании. Оплатой курсов повышения квалификации, наоборот, одобрение французского служащего не завоевать.

Система оплаты труда во Франции включает два направления: индексация зарплат и индивидуализация оплаты труда.

Индексация зарплат в зависимости от роста цен – обязанность французских работодателей, которая закреплена в коллективных договорах и строго контролируется профсоюзами.

Индивидуализация зарплат – это начисление выплат с учетом образования, квалификации, качества работы, уровня мобильности сотрудника. Начисление индивидуализированных зарплат происходит по трем схемам:

«Вилка» должностных окладов, когда размер зарплаты зависит от количества отработанного времени, участия в жизни компании и – главное – эффективности труда самого работника, независимо от эффективности труда его коллег.

Четкий оклад плюс премия, величина которой варьируется в зависимости от производительности труда.

Применение других форм индивидуализации: участие в прибыли, покупка акций предприятия, выплата премий по результатам продаж.

Преимущество французской схемы мотивации в части, которая стимулирует повышение продуктивности и качества труда, заключается в «саморегуляции» размера заработной платы. Все сотрудники владеют информацией о финансовом положении компании и знают, на какую часть прибыли вправе рассчитывать за хорошую работу.

Модель мотивации труда в Великобритании предусматривает две системы оплаты труда: денежную и акционерную. Обе схемы подразумевают зависимость зарплаты сотрудников от общей прибыли предприятия. Существует еще схема с «колеблющейся» заработной платой, которая колеблется пропорционально доходам компании. Коллективные договоры, заключенные между британскими работниками и нанимателями, содержат норму, которая обязывает выплачивать сотрудникам долю прибыли компании.

Отдельные компании практикуют долевое участие сотрудников в капитале, когда работники выкупают часть акций компании и получают либо часть прибыли, либо доход в виде процентов по акциям. Совокупный доход сотрудника при трудовом долевом участии состоит из зарплаты (должностного оклада), премии в зависимости от эффективности труда и часть прибыли компании в зависимости от вложенного капитала.

Внедрение модели мотивации, основанной на участии в прибыли, помогло на 13% увеличить количество рабочих мест в Великобритании. При этом доход работников от части прибыли компании составляет от трех до десяти процентов оклада, а размер зарплаты – на четыре процента ниже, чем на аналогичных позициях в компаниях с другим подходом к оплате труда. Долевое участие персонала в прибыли компании отлично мотивирует сотрудников любого ранга повышать результативность работы, проявлять неподдельный интерес к бизнес-процессам и создавать в коллективе дружескую благоприятную атмосферу.

Мотивационная сфера каждой личности отличается широтой, иерархичностью и гибкостью. Качественное разнообразие мотивационных факторов характеризует широта мотивационной сферы. Иерархичность



мотивационной сферы показывает, что одни мотивы и потребности являются сильнее, чем другие и возникают чаще. Уровень мотивационной сферы тем выше, чем больше различных по силе и частоте актуализации мотивов и потребностей. Гибкость мотивационной сферы показывает, что для удовлетворения мотивационного стремления более высокого уровня могут быть применены различные мотивационные стремления более низкого уровня. Чем более разнообразными способами человек может удовлетворить один мотив или потребность, тем более гибкой считается его мотивационная сфера.

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.

## 1.2 Методы и инструменты управления мотивацией персонала

На любом предприятии требуются квалифицированные и профессиональные работники, от них зависит процветание предприятия. Чтобы работник хорошо выполнял свою работу, ему нужно предоставлять стимулы, гарантировать высокую заработную плату, карьерный рост, различные материальные, моральные блага и др. Данные мотивации также должны совпадать с интересами предприятия, чтобы в конечном итоге и предприятие было успешным, и работник доволен [24].

Современные мотивационные схемы – это продукт синтеза нескольких теорий человеческого действия, предложенных в разное время психологами и социологами.

Правильно спланированная и организованная система мотивации позволяет повысить эффективность работы персонала, увеличить объемы продаж, улучшить производственный процесс и обслуживания клиентов, без особо значительных материальных затрат со стороны компании. Ведь при

выполнении работником своих должностных обязанностей с полной самоотдачей, и когда его стремление к саморазвитию включают развитие предприятия в целом, коэффициент полезного действия работника возрастает. Как показывает практика, отсутствие мотивации - первый шаг к упадку предприятия, поскольку немотивированный работник не выполняет работу качественно, плохо относится к предприятию и распространяет негативную информацию о нем, вследствие чего может ухудшиться репутация и престиж предприятия.

Именно поэтому на первый план выходят внутренние потребности и мотивы личности, необходимость удовлетворения которых становится важной составляющей системы мотивации.

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.

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:

- совместные празднования значимых событий в жизни коллег: день рождения, свадьба, юбилей, присвоение квалификационного ранга, вручение похвальной грамоты;
- поочередное назначение ответственного за организацию внерабочих мероприятий;
- оформление кабинетов психологической разгрузки и отдыха персонала;
- информирование коллектива о личных достижениях каждого работника. Это можно делать на общих планерках, с помощью досок почета или выпуска корпоративной газеты;
- проведение соревнований с вручением символических наград. Дух соревнования – отличный способ мотивации подчиненных.

Потребности работника трансформируются в мотивы. Исходя из этого, работник оценивает стимулы, которые предлагает предприятие, и в случае их соответствия потребностям, принимает их, вступая в производственные отношения с предприятием. Сочетание мотивов и стимулов достигается с помощью механизмов мотивации, включающих потребности человека, системы поощрения, ответственности, имеющих как материальную, так и нематериальную форму.

Моральные и психологические методы 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 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.

В группу организационных стимулов входят:

- 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.

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.

Метод оценки персонала с помощью ключевых показателей эффективности КРІ (Key Performance Indicator) базируется на методологии «управления по целям» Питера Друкера. В России применяется с начала 2000-х годов. В предлагаемом разделе мы опишем сущность КРІ, приведем примеры КРІ и покажем перспективы применения и совершенствования метода КРІ на российских предприятиях.

На каждом предприятии формируется своя система оценок КРІ. Ключевые показатели эффективности устанавливаются для каждой должности независимо. Их общее число для конкретной должности/рабочего места – не более пяти. В конце каждого месяца (для некоторых предприятий – квартала) производится расчет итоговых индивидуальных КРІ каждого работника как средневзвешенного значения частных КРІ.

Механизм мотивации труда является целостным комплексом, в который входят экономические, социальные, психологические, нравственные средства, которые являются побудительными мотивами к труду. Данным механизмом можно управлять с целью повышения его эффективности, а также приводить к действию новые мотивы, которые могут возникнуть из-за изменения экономических условий и т.д.

Поведение личности определяется не только внутренней мотивацией, которая является составной частью мотивационной сферы личности, но и внешней мотивацией. Таким образом, мы видим, что мотивация в большинстве случаев является внутренне обусловленной, однако зависимой от внешних воздействий. Внешние составляющие оказывают значительное влияние на внутренние составляющие мотивации, ведь потребности человека зависят от окружения и изменяются вместе с ним. Элементы внешней мотивации различаются по мотивационному потенциалу, под которым следует понимать степень влияния, которое может осуществить внешний стимул на внутреннюю мотивацию. При существующем развитии стимулов внешняя мотивация может влиять на внутреннюю мотивацию, но это влияние ограничено вследствие того, что внешние побуждения человек может воспринимать или не воспринимать, может подчиняться или противодействовать им.

Реалии свидетельствуют о том, что перед всеми предприятиями стоит задача эффективной деятельности в конкурентной среде. Учитывая это, важен кадровый потенциал предприятий, построение эффективной системы мотивации и ее применение на практике.

В связи с этим одной из главных задач каждого предприятия становится поиск методов и способов, которые способствовали бы повышению эффективности работы персонала, ведь известно, что плохо мотивированный работник не заинтересован работать на благо и процветание предприятия, что в свою очередь приводит не только к снижению прибыли, но и негативно сказывается на динамике экономического роста страны в целом.

Именно поэтому остро стоит проблема определения составляющих процесса мотивации, принципов формирования мотивации под влиянием различных факторов для создания и обеспечения эффективного процесса мотивации персонала на предприятиях различных форм собственности в нынешних условиях хозяйствования.

Эта тенденция стала следствием четвертой промышленной революции,

символами которой являются не только появление и быстрое распространение новейших информационных технологий, но непрерывные и постоянно ускоряющиеся перемены в картах профессий, моделях компетенций и методах организации работы. Для компании инвестиции в технологии и людей - источник устойчивых конкурентных преимуществ.

Ключевые показатели Life long learning:

1. адаптивность и индивидуализация обучения;
2. открытость и доступность учебного материала;
3. гибкие и менее формализованные отношения между компанией и работниками;
4. актуальность и релевантность формируемых знаний и навыков;
5. акцент не на передачу или воспроизведение знаний, а на обучение главному навыку - умению учиться;
6. обучение не сводится только к формированию цифровых или профессиональных навыков - огромное значение приобретают soft skills - поведенческие навыки успешного взаимодействия с другими людьми.

#### 1. Микрообучение (Microlearning)

Микрообучение - обучение небольшому объему материала за короткий промежуток времени. Это набирающий силу тренд последних лет. Нам приходится жить в условиях информационного изобилия и перегрузки. Объем информации постоянно увеличивается, запомнить и освоить все одномоментно невозможно.

Согласно ряду исследований, новая информация лучше всего воспринимается в течение первых 20-ти минут. Максимальный же уровень концентрации внимания у человека - первые 5 минут. Именно эта идея легла в основу концепции микрообучения.

Микрообучение позволяет учащимся получать информацию небольшими порциями, осваивать знания в сжатом виде, без воды. Чаще всего этот формат применяется в электронном обучении. Это могут быть интерактивные видео, аудио-подкасты, викторины и т.п.



Можно выбрать из нескольких привлекательных и инновационных форматов. Все это мультиформатные решения, поддерживаемые на настольных компьютерах / ноутбуках, а также планшетах и смартфонах.

Длина информационных блоков - ключевой фактор микрообучения. Одна большая тема разбивается на несколько коротких видео, объясняющих какую-то определенную составляющую. Видео-уроки длятся по 2-3 минуты, в конце каждого урока повторяется ключевая мысль, которую обучаемый должен усвоить, а затем выполнить небольшой тест на 3-5 вопросов для закрепления материала.

## 2. Сотрудник сотруднику / социализация

Продолжаем изучать тренды. Следующий - учиться друг у друга. Передавать как профессиональные знания и опыт, так и формировать знания, умения и навыки конструктивного взаимодействия с людьми на межличностном и социальном уровнях.

Такой вариант обучения лучше организовывать в неформальной обстановке, например, в корпоративных кафе и коворкингах. Или создать online сообщества, форумы, где участники - сотрудники компании делятся своим опытом, проблемами и идеями по их решению. Обсуждение материала способствует лучшему его усвоению, а также позволяет оперативно осуществлять обратную связь и формировать значимые связи внутри коллектива.

Такой формат обучения повышает вовлеченность сотрудников, позволяет видеть, оценивать, сопоставлять действия учащихся со своими, соизмерять последствия, делать выводы и корректировать свои шаги в соответствии с полученной информацией в более безопасной и комфортной обстановке.

Этот формат обучения хорошо вписывается в систему наставничества, важно только обеспечить коллег удобными инструментами для передачи знаний. А если процесс обучения перенести в публичное пространство, например, в сообщества компании в социальных сетях, то одновременно

можно сформировать пул лояльных клиентов и привлечь будущих соискателей. Единственное, нужно следить, чтобы конфиденциальная информация таковой и оставалась.

### 3. Виртуальная реальность (VR)

Это созданный техническими средствами мир, в котором человек ощущает себя близко к тому, как он себя чувствует в реальном мире. Это технология, позволяющая отработать необходимые навыки в безопасной обстановке. Используя шлемы и очки виртуальной реальности, обучаемый помещается в виртуальную среду, очень похожую на реальность, где он может получить профессиональный опыт и знания.

Этот формат обучения особенно актуален для профессий с высоким уровнем риска или тех областей, где сложно сконструировать классический тренинг - врачей, пилотов, высотников и т.д.

### 4. Геймификация

Геймификация - это использование игровых подходов, которые широко распространены в компьютерных играх, для неигровых процессов.

Геймификация образования - сильный инструмент для повышения мотивации и вовлеченности сотрудников в процесс обучения. Она не случайно попала в тренды и с каждым годом все крепнет. Представить серьезный контент в увлекательной форме, ввести игровых персонажей, прописать правила и испытания для перехода на следующий уровень обучения — все это способствует лучшему усвоению материала и большей включенности участников. Разработчики геймифицированных решений знают, как работает дофамин и формируются необходимые модели поведения, и используют это знание, чтобы сделать обучение по-настоящему интересным и привлекательным.

При этом наблюдается тенденция перехода от простых бейджей, рейтингов, очков опыта к более вдумчивым интеграциям игровых механик в образовательные процессы - социальность, реальные бонусы за достижения и т.п. Все это находит отражение в бизнес-симуляциях живого действия и

компьютерных, настольных и деловых играх, квестах, дистанционных курсах с распознаванием голоса, диалоговых тренажерах и т.д. По прогнозам экспертов, рост игрового софта для персонала компаний в 2018 году продолжится и, возможно, его количество превысит число предложений для клиентов.

#### 5. Мобильность обучения / Многоканальность

Если раньше под мобильностью обучения подразумевали наличие компьютера и доступа в интернет, то день сегодняшний - это возможность учиться в любое время, в любом месте и с любого устройства, используя небольшие отрезки времени, которые есть у каждого - по дороге в офис, в очереди или на пробежке. Согласно статистике, больше половины интернет-пользователей России используют мобильный интернет наряду с обычным проводным, а пятая часть заходит только с гаджетов.

Разработчики e-learning сейчас решают задачи по переводу учебных курсов в мобильный формат, пытаются сделать системы управления обучением (Learning Management Systems - LMS) доступными даже вне корпоративной сети. Неважно есть под рукой компьютер или только смартфон, есть интернет или нет. Важна доступность продукта на компьютере и нескольких типах мобильных платформ. Важны доступ оффлайн, синхронизация на разных устройствах и тестирование с сохранением результатов.

Рынок мобильных обучающих систем растет с каждым годом, постепенно выходя на новый уровень. Контент представлен в удобной форме, появляются приложения для обучения с расширенным функционалом. On-line проверка знаний, аудиолекции, обучающие видео и презентации - все это можно изучать, читать смотреть в удобном месте и в удобное время.

Очень многие корпоративные учебные порталы адаптировали свои сайты к режиму мультиплатформенности и также создали приложения для смартфонов, что сделало обучение более гибким, интенсивным и эффективным. Ценна возможность получать знания везде - в сетевых образовательных ресурсах, как международных, так и российских, медийных

образовательных проектах, социальных платформах.

Геймификацию можно применять в монотонных (иначе говоря - скучных) рабочих процессах. Такие всегда будут и найдутся в любой компании. На рабочих местах становится все больше представителей поколений Y и Z, которых не интересует работа за зарплату. В идеале, работа должна приносить удовольствие - или хотя бы быть интересной. А какой интерес они найдут в монотонном составлении отчетов? Без привнесения в него игровых элементов - никакого. В противном случае, человек быстро уйдет, не задержавшись в компании и на месяц.

Например, компания Microsoft была недовольна низким качеством текстов в Windows 7: грамматические и пунктуационные ошибки портили впечатление от операционной системы. Проверка текстов - достаточно скучная и рутинная работа: каждый, кто хотя бы раз вычитывал свои сочинения по русскому языку, это знает. Тогда Microsoft запустил игру с призами на проверку текстов - Windows Language Quality. Так компания исправила около 7000 ошибок в текстах интерфейса программы.

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.

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.

Современные методы мотивации труда персонала имеют свои сложности. Каждый руководитель задумывается, как правильно стимулировать сотрудников, но при этом без больших затрат, но с высокими результатами.

К тому же необходимо создавать такую систему мотивации, которая бы легко приспосабливалась ко всем меняющимся условиям. Также, необходимо четко определить оптимальное сочетание методов стимулирования, которые бы не требовали больших затрат со стороны руководства.

Есть определённые признаки того, что существующие мотивационные схемы «не работают» и требуют корректировки:

- специалисты искажают или утаивают информацию, используют её в своих целях;
- начальника боятся, избегают;
- падает производительность труда;
- специалисты стремятся переложить свои обязанности друг на друга;
- большинство подчинённых постоянно пребывает в дурном настроении;
- происходят конфликты и открытые ссоры между коллегами;
- специалисты уходят из организации[24].

Наличие любого из этих признаков – повод для пересмотра мотивационной схемы.

В теории менеджмента подробно разработаны усреднённые параметры идеального с точки зрения рядового специалиста места работы. Существуют и рекомендации, как сделать организационную среду привлекательной для подчинённых.

Работа должна быть разнообразной в плане трудовых навыков, и при этом обязанности должны требовать проявления таланта. Руководителю стоит продумать рабочие операции таким образом, чтобы в течение дня специалист совмещал различные виды деятельности. Очень важно хвалить подчинённых, публично признавать, что в некоторых областях именно этот человек является экспертом.

Рабочие операции носят законченный характер, сотрудник должен видеть результат своей деятельности. Отрицательным примером является конвейер, где удовлетворённость трудом крайне низкая, в том числе, и потому, что люди не могут понять, какой вклад в «общее дело» приносят именно они. Чтобы придать обязанностям каждого подчинённого целостность, рекомендуется добавить в них подготовительные и завершающие операции (например, упаковку товара в коробки). Можно также поручить несколько операций одному человеку, при этом главное – не переусердствовать.

Удовлетворённость работой повышается пропорционально осознаваемой важности данного дела для организации или для общества в целом. Так, операторы «скорой помощи» больше довольны своей трудовой деятельностью, чем интервьюеры, опрашивающие респондентов о предполагаемом участии в выборах. При этом обязанности и квалификация у тех и других примерно одинакова. Чтобы важность выполняемой работы в глазах подчинённых повысилась, они должны чётко представлять, какое место занимает их деятельность в общем потоке рабочих операций, что конкретно зависит от скорости и качества их действий[19].

Руководителю необходимо делегировать каждому специалисту принятие решений в рамках его компетенции. Разумеется, перед этим работники должны быть осведомлены о целях своей деятельности, способах получения необходимой информации. На откуп подчинённым можно отдать выбор материалов, например, заказ канцтоваров или офисной мебели. Удовлетворённость специалиста растёт, когда он сам устанавливает последовательность действий в рабочей операции, сам планирует свой день.

Ещё один компонент идеального рабочего места – наличие обратной связи. Подчинённые должны знать, хорошо или плохо они потрудились. При этом не стоит только критиковать коллег. Хороший начальник обязательно найдёт положительное в деятельности каждого работника и похвалит его за это.

Прямая материальная мотивация есть не что иное, как система оплаты труда. В большинстве случаев, деньги – именно та ценность, ради которой человек устраивается на работу. Эффективная система мотивации та, где найден баланс между интересами работодателя и подчинённого:

- с точки зрения работодателя, материальное вознаграждение должно соответствовать пользе, которую деятельность данного специалиста приносит организации;

- с точки зрения подчинённого, его заработной платы должно хватать на удовлетворение всех его потребностей, и ещё немного должно остаться.

Наличие дополнительных материальных выгод значительно повышает мотивацию сотрудников на получение места в организации и сохранение за собой должности.

Иногда для удовлетворённости работников нематериальная система мотивации персонала играет даже большую роль, чем материальная. К традиционным на территории нашей страны способам стимулирования относятся:

- продвижение по карьерной лестнице;
- изменение графика работы (гибкий график, возможность работать удалённо);
- право выбрать даты отпуска;
- личное парковочное место;
- первоочередное предоставление новой оргтехники;
- выдача благодарностей, грамот;
- размещение фотографии сотрудника на доске почёта;
- проведение праздничных мероприятий;
- подарки на праздники.

Очень редко в качестве поощрения встречается предоставление дополнительного отпуска; такая практика популярна на Западе.

Разумеется, нематериальное стимулирование нельзя применять бездумно и ко всем подряд. Перед тем, как поощрить сотрудника, руководитель должен проанализировать, какая мотивационная схема будет работать наиболее эффективно. Для кого-то лучшим вознаграждением будет премия, для другого – устная благодарность начальника. Нематериальная мотивация будет хорошо работать только тогда, когда в организации нет проблем с денежным стимулированием сотрудников.



## 2 Анализ эффективности управления мотивацией персонала в ООО «Сервис Электро Снаб»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Компания ООО «Сервис Электро Снаб» зарегистрирована 22 февраля 2013 года. Юридический адрес: Самарская область, город Тольятти, Московский проспект, дом 3. Основной вид деятельности – ремонт электрического оборудования, монтаж промышленных машин и оборудования, производство и розничная торговля промышленными машинами и оборудованием. Далее рассмотрим на рисунке 2.1 структуру управления ООО «Сервис Электро Снаб».



Рисунок 2.1- Организационная структура управления ООО «Сервис Электро Снаб»

Структура управления носит линейно-функциональный характер. При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный

руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений. При такой организации управления предприятие может успешно функционировать лишь тогда, когда изменения по всем структурным подразделениям происходят равномерно. Но так как в реальных условиях этого нет, наблюдается неадекватность реакции системы управления на требования внешней среды.

Для анализа технико-экономических ООО «Сервис Электро Снаб» использовались данные бухгалтерской (финансовой отчетности) организации за 2015-2017 гг.(табл.2.1) Как видно из представленной таблицы 2.1 основные показатели ООО «Сервис Электро Снаб» имеют положительную динамику. Выручка от реализации товаров ООО «Сервис Электро Снаб» продемонстрировала положительную динамику. За 2015-2017 гг. данный показатель увеличился на 33,63%. За 2015-2017 гг. себестоимость выросла на 31,43%. Прирост за 2016 г. составил 47 394 476 руб. или + 21,67%. Прирост за 2017 г. составил 21 346 718 руб. или + 8,02%. Чистый финансовый результат ООО «Сервис Электро Снаб» снизился на 74,29%. Такая динамика позволила сделать вывод, что с точки зрения получаемых финансовых результатов компания работать менее эффективно. Выручка от реализации товаров ООО «Сервис Электро Снаб» продемонстрировала положительную динамику. За 2015-2017 гг. данный показатель увеличился на 33,63%. Прирост за 2016 г. составил 63 140 514 руб. или + 21,91%. Прирост за 2017 г. составил 33 788 263 руб. или + 9,62%. Таким образом, изменение выручки оказало положительное влияние на изменение валового финансового результата ООО «Сервис Электро Снаб».

Себестоимость в ООО «Сервис Электро Снаб»тоже увеличилась. За 2015-2017 гг. данный показатель вырос на 31,43%. Прирост за 2016 г. составил 47 394 476 руб. или + 21,67%. Прирост за 2017 г. составил 21 346 718 руб. или + 8,02%. Таким образом, изменение себестоимости оказало негативное

влияние на изменение валового финансового результата ООО «Сервис Электро Снаб».

Таблица 2.1 – Организационно-экономические показатели деятельности предприятия ООО «Сервис Электро Снаб» 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение 2015/2017 (+,-)	Темп прироста, 2015/2017 %
Выручка от реализации продукции, работ,	288201,963	351342,477	385130,740	96928,777	33,63
Себестоимость продукции, работ, услуг, тыс. руб.	218682,698	266077,174	287423,892	68741,194	31,43
Валовая прибыль, тыс. руб.	69519,265	85265,303	97706,848	28187,583	40,55
Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	49696,179	63372,043	81371,475	31675,296	63,74
Прибыль от продаж, тыс. руб.	19823,086	21893,260	16335,373	-3487,713	-17,59
Чистая прибыль, тыс. руб.	26866,870	9875,975	6908,748	-19958,122	-74,29
Численность ППП,	131	153	162	31	23,7
Производительность труда, тыс. руб.	2200,014	2296,356	2377,35	1773,35	8,06
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	39300	48470	52682	13382	34,05
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.	300	316,8	325,2	25,2	8,4
Рентабельность продаж, %	6,88	6,23	4,24	-2,64	-38,3

Основная деятельность компании в 2017 г. стала менее затратною по сравнению с 2015 г. Действительно, если в 2015 г. на 1 руб. выручки приходилось 75,88 коп. в виде себестоимости, тогда как в 2017 г. этот показатель был ниже и составлял 74,63 коп. Таким образом, по данному критерию в структуре выручки произошли позитивные изменения. В результате рост выручки опережает рост себестоимости. В совокупности оба этих фактора оказали положительное влияние на сумму валовой прибыли.

ООО «Сервис Электро Снаб» работает, получая положительный валовый финансовый результат. Например, в 2015 г. сумма валовой прибыли составила 69 519 265 руб.; в 2016 г. – 85 265 303 руб.; в 2017 г. – 97 706 848 руб. Таким образом, валовая прибыль ООО «Сервис Электро Снаб» увеличилась на 40,55%, что положительно характеризует ситуацию с финансовыми результатами компании.

Коммерческие расходы ООО «Сервис Электро Снаб» увеличились. За 2015-2017 гг. данный показатель вырос на 63,74%. Таким образом, изменение коммерческих расходов оказало отрицательное влияние на изменение финансового результата от продаж ООО «Сервис Электро Снаб».

Динамика валового финансового результата и финансового результата от продаж проиллюстрирована на рисунке 2.2.

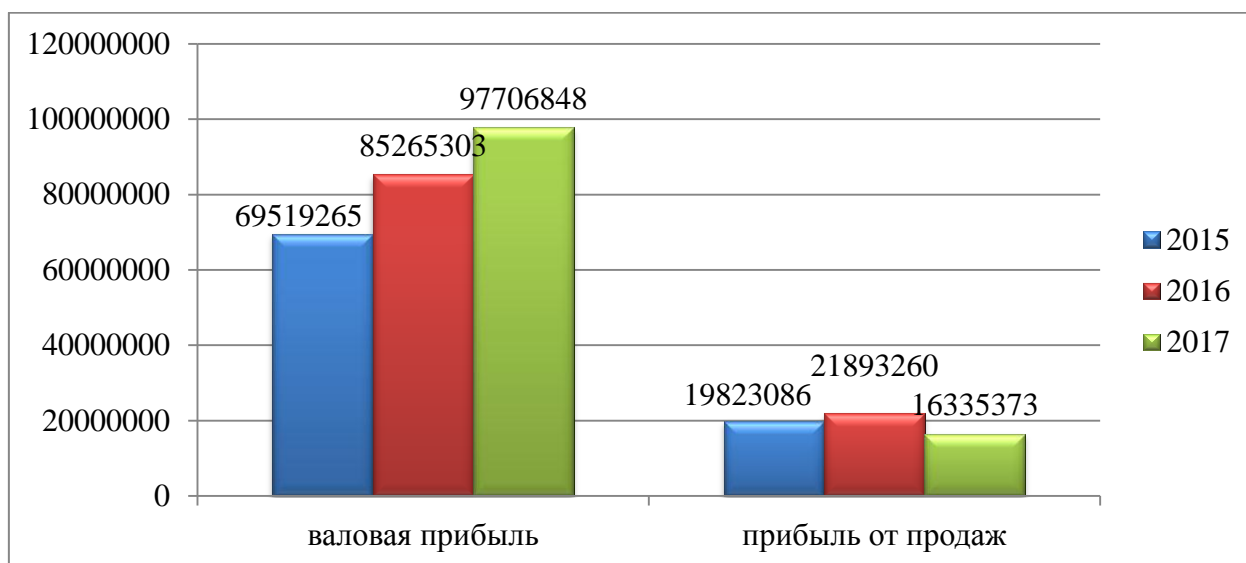


Рисунок 2.2 – Динамика валового финансового результата и финансового результата от продаж ООО «Сервис Электро Снаб» за 2015-2017 гг. руб.

Сальдо прочих доходов и расходов ООО «Сервис Электро Снаб» продемонстрировало негативную динамику. За 2015-2017 гг. данный показатель снизился на 190,71%. Таким образом, изменение сальдо прочих доходов и расходов оказало негативное влияние на изменение прибыли до налогообложения ООО «Сервис Электро Снаб». Вместе с тем, ООО «Сервис

«Электро Снаб» работает, генерируя положительную величину финансового результата до налогообложения. Например, в 2015 г. сумма прибыли до налогообложения составила 28 730 221 руб.; в 2016 г. – 12 436 904 руб.; в 2017 г. – 8 255 401 руб. Финансовый результат до налогообложения ООО «Сервис Электро Снаб» снизился на 71,27%, что негативно характеризует ситуацию с финансовыми результатами компании.

Динамика прибыли до налогообложения и чистой прибыли на рисунке 2.3.

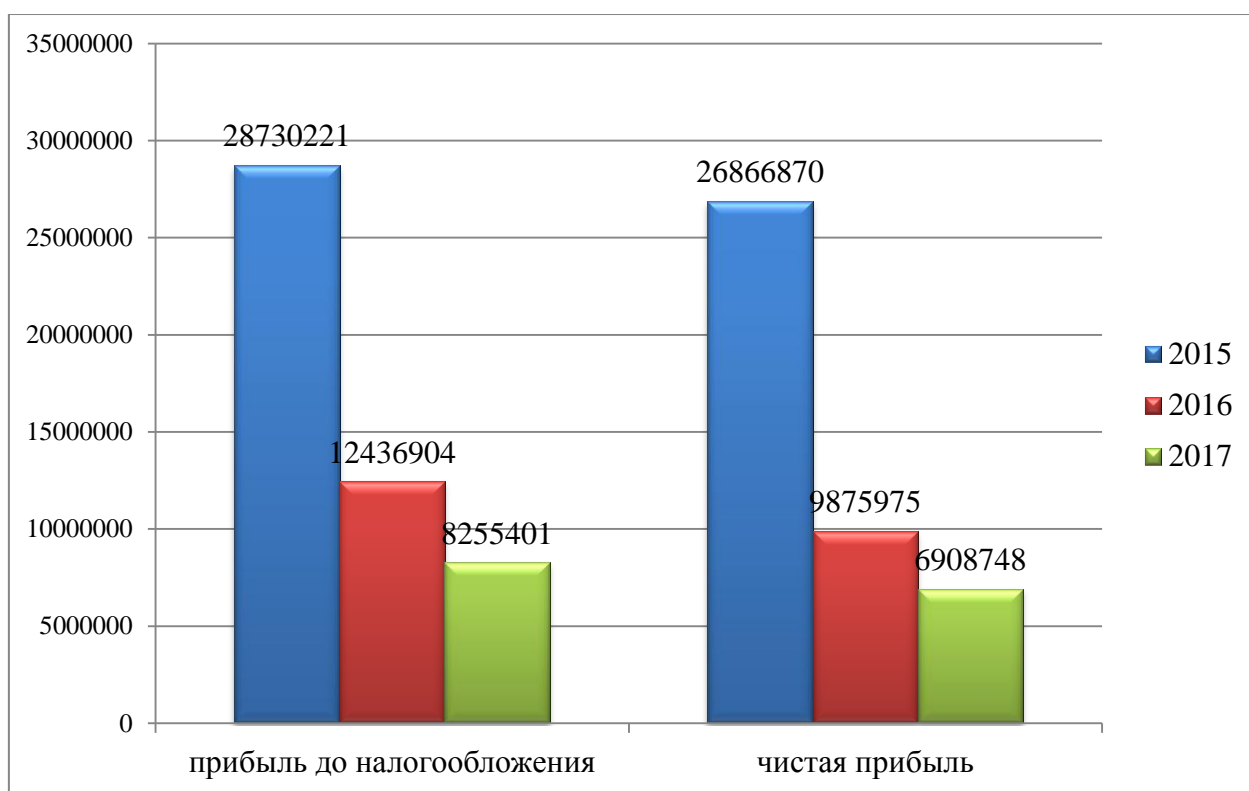


Рисунок 2.3 – Динамика финансового результата до налогообложения и чистого финансового результата ООО «Сервис Электро Снаб» за 2015-2017 гг. руб.

Таким образом, ООО «Сервис Электро Снаб» генерирует положительную величину чистого финансового результата. Например, в 2015 г. сумма чистой прибыли составила 26 866 870 руб.; в 2016 г. – 9 875 975 руб.; в 2017 г. – 6 908 748 руб. Таким образом, чистый финансовый результат ООО

«Сервис Электро Снаб» снизился на 74,29%. Такая динамика позволила сделать вывод, что с точки зрения получаемых финансовых результатов компания работать менее эффективно.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы ООО «Сервис Электро Снаб» в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной и т.д.). Они более полно, чем прибыль, отражают окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или потребленными ресурсами.

Анализ показателей рентабельности представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ показателей рентабельности ООО «Сервис Электро Снаб»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Исходные данные:			
1. Прибыль от продаж, тыс. руб.	19 823,086	21 893,260	16 335,373
2. Выручка, тыс. руб.	288 201,963	351 342,477	385 130,740
3. Себестоимость производства, тыс. руб.	218 682,698	266 077,174	287 423,892
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	49 696,179	63 372,043	81 371,475
5. Управленческие расходы, тыс. руб.	0	0	0
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	26 866,870	9 875,975	6 908,748
7. Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	160 366,627	190 849,764	219 278,788
8. Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	30 957,569	39 083,896	47 287,313
Расчетные показатели:			
Рентабельность продаж, %	6,88	6,23	4,24
Рентабельность производства, %	7,39	6,65	4,43
Рентабельность активов, %	16,75	5,17	3,15
Рентабельность собственного капитала, %	86,79	25,27	14,61

Производство продукции компании является рентабельным. Однако рентабельность производства ООО «Сервис Электро Снаб» демонстрирует тенденцию к снижению. В 2015 г. данный показатель составлял 7,39%, в 2017 г. – 4,43%.

Продажа продукции компании является рентабельной. Однако

рентабельность продаж ООО «Сервис Электро Снаб» демонстрирует тенденцию к снижению. В 2015 г. данный показатель составлял 6,88%, в 2017 г. – 4,24%.

Использование активов компании является рентабельным. Однако рентабельность имущества ООО «Сервис Электро Снаб» демонстрирует тенденцию к снижению. В 2015 г. данный показатель составлял 16,75%, в 2017 г. – 3,15%.

Использование собственного капитала компании является рентабельным. Однако рентабельность собственного капитала ООО «Сервис Электро Снаб» демонстрирует тенденцию к снижению. В 2015 г. данный показатель составлял 86,79%, в 2017 г. – 14,61%.

## 2.2 Оценка трудовых показателей и процесса управления мотивацией персонала

Далее в таблице 2.3 проанализируем состав и структуру кадров ООО «Сервис Электро Снаб».

Таблица 2.3- Анализ состава и структуры кадров ООО «Сервис Электро Снаб»

№	Показатель	2015	2016	2017	Изменения, +/- 2015/2017
1	Численность персонала, всего	131	153	162	31
2	из них рабочих	82	84	83	1
3	специалистов	39	59	69	30
4	руководителей	10	10	10	-
5	удельный вес рабочих в общей численности работников %	62,59	54,9	51,23	-11,36
6	удельный вес специалистов в общей численности работников %	22,77	38,56	42,59	19,82
7	удельный вес руководителей в общей численности персонала %	7,64	6,54	6,18	-1,46

Как видно из представленной таблицы 2.3 количество рабочих за период с 2015 по 2017 гг. повысилось всего на 1 чел. При этом удельный вес рабочих в общем количестве персонала в 2017 году составил 51,23%. Количество специалистов в период с 2015 по 2017 год увеличилось на 30 чел., и составило в 2017 году – 69 чел. Динамика изменения численности персонала представлена на рисунке 2.4.

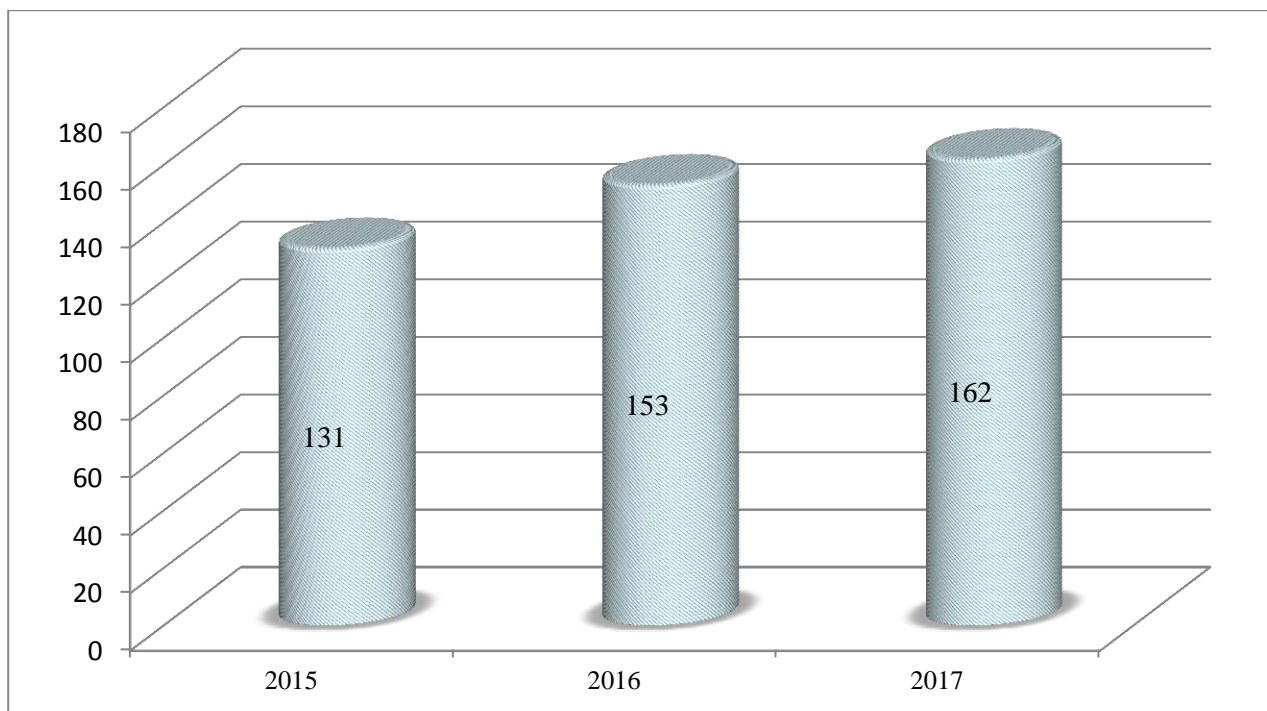


Рисунок 2.4 -Динамика численности персонала ООО «Сервис Электро Снаб», чел.

Численность работающих ООО «Сервис Электро Снаб» в период с 2015 по 2017год имеет положительную динамику. Если в 2014году этот показатель составлял 131 ед. (чел.), то в 2016 году он увеличился и составил 153 ед. (чел.), а в 2017 году – 162 ед. (чел).Из диаграммы видно, что численность персонала на протяжении трех лет увеличивалась, что связано с расширением штата отдела сбыта.



На анализируемом предприятии в период с 2015 по 2017 год наблюдается повышение численности специалистов (рис. 2.5), что связано с расширением штата отдела сбыта.

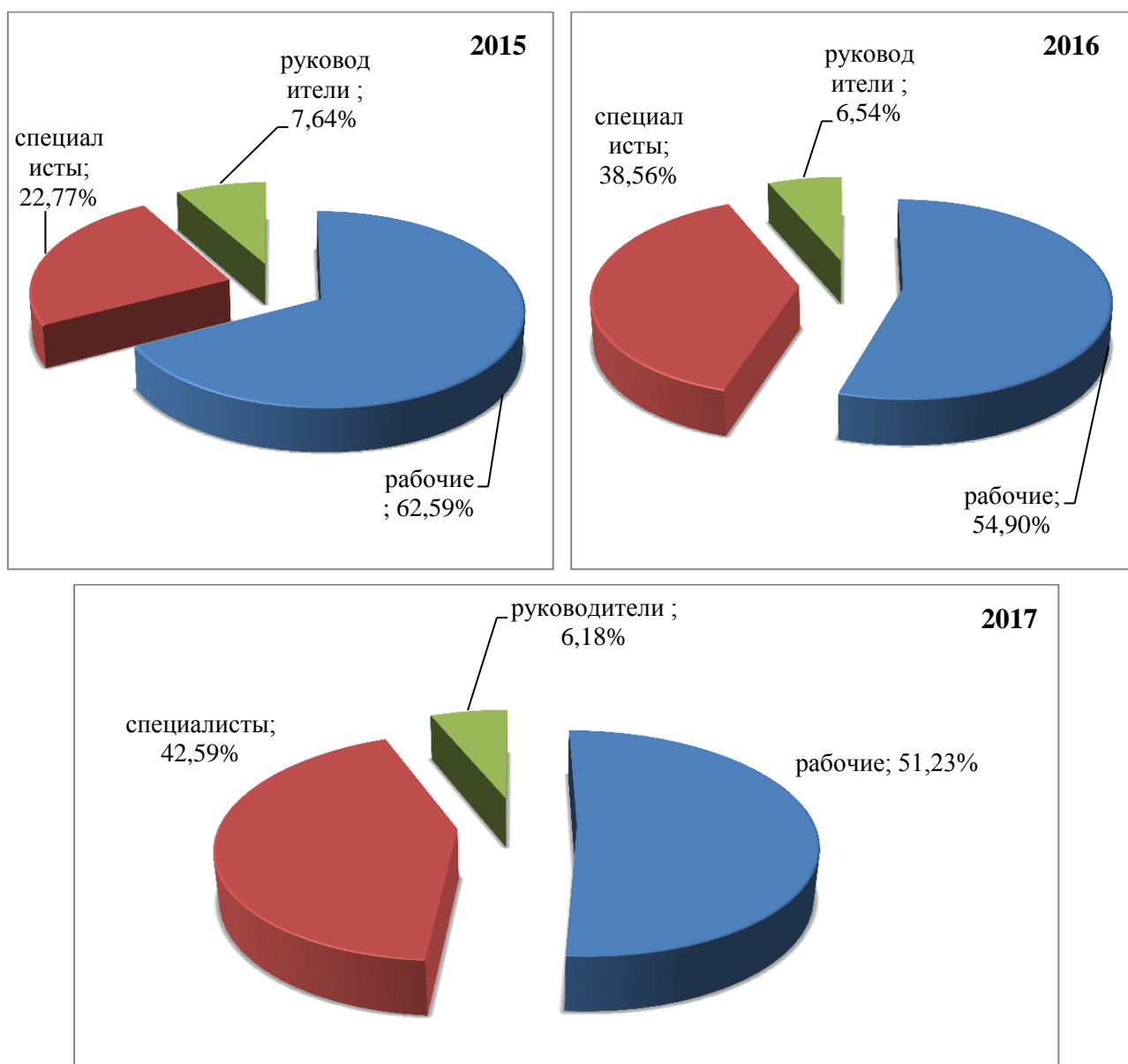


Рисунок 2.5 - Структура численности персонала ООО «Сервис Электро Снаб»

Из представленного графического материала видно, что основную долю персонала составляют рабочие. В 2017 году доля специалистов ООО «Сервис Электро Снаб» повысилась и составила 42,59% от общей численности персонала.

В ООО «Сервис Электро Снаб» основной акцент сделан на материальную мотивацию персонала.

В качестве материальной мотивации используют следующие формы:

1. ежеквартальные фиксированные премии:

Торгово-оперативному персоналу - в размере 2500 р.

Рабочим - в размере 1500 р.

Руководителям - в размере 3000 р.

2. премии по случаю некоторых государственных праздников (23 февраля, 8 марта, Новый год).

Соответственно у сотрудников не возникает необходимости выполнять свою работу лучше, чем обычно, нет необходимости стремиться к более высоким результатам, поскольку данные стремления с помощью форм материальной или моральной мотивации не будут поощрены.

Для исследования потребностей торгово-оперативного персонала в конкретных формах мотивации было проведено исследование, которое включало два этапа:

- заполнение сотрудниками анкеты для изучения удовлетворённостью трудом и обработка полученных результатов. Анкета представлена в приложении В;

- исследование персонала по методике диагностики личности «Мотивация к успеху» Т. Элерса (приложение Г).

В ходе исследования были опрошены 17 продавцов и 7 товароведов, итого – 24 сотрудника из числа торгово-оперативного персонала. Возраст опрошенных – от 25 до 38 лет.

Рассмотрим результаты анкетирования по изучению удовлетворенности трудом.

Так, при ответе на первый вопрос анкеты было установлено, что 19 сотрудников (79,17%) не удовлетворены своим заработком, 4 сотрудника - удовлетворены (16,7%) и 1 сотрудник (4,13%) затруднился ответить на данный вопрос. Полученные результаты отразим на рисунке 2.6.

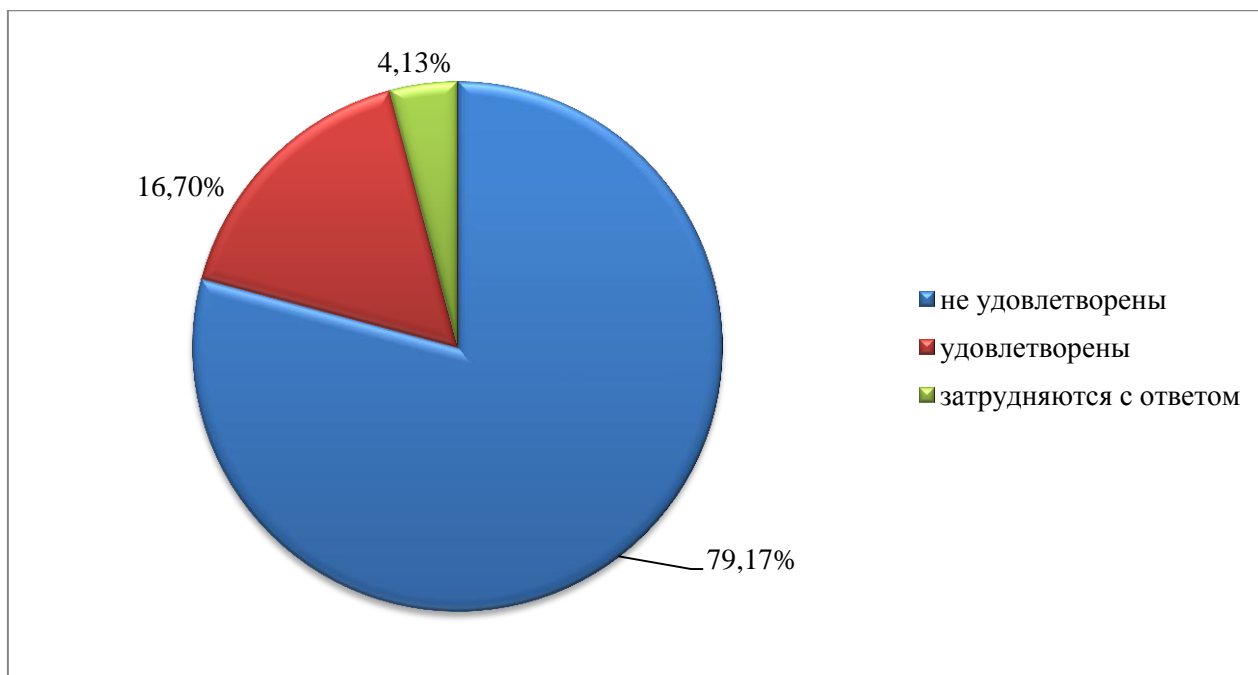


Рисунок 2.6 - Степень удовлетворенности торгово-оперативного персонала трудом

В ходе анкетирования также было установлено, что 37,5% (9 чел.) от общего числа опрошенных собираются в дальнейшем продолжать работу в данной организации и в своей должности (37,5%); 20,83% (5 чел.) от общего числа опрошенных сотрудников желают перейти на вышестоящую должность; 33,3% (8 чел.) от общего числа опрошенных сотрудников собираются ближайшее время уволиться.

Ответы на четвертый вопрос анкеты охарактеризовали факторы, которые влияют на трудовую активность персонала ООО «Сервис Электро Снаб». Так, были получены следующие результаты: 23 сотрудника (95,6%) считают, что материальное стимулирование повышает трудовую активность, 18 сотрудников (95,6%) полагают, что трудовую активность может повысить моральное стимулирование; 4 сотрудника (16,6%) посчитали, что трудовую активность могут повысить меры административного воздействия. Кроме того, 20 опрошенных сотрудников (83,3%) полагают, что трудовой настрой также оказывает существенное влияние на трудовую активность; 15

сотрудников (62,5%) полагают, что наличие элементов состязательности повышает трудовую активность.

Полученные данные отразим на рисунке 2.7.

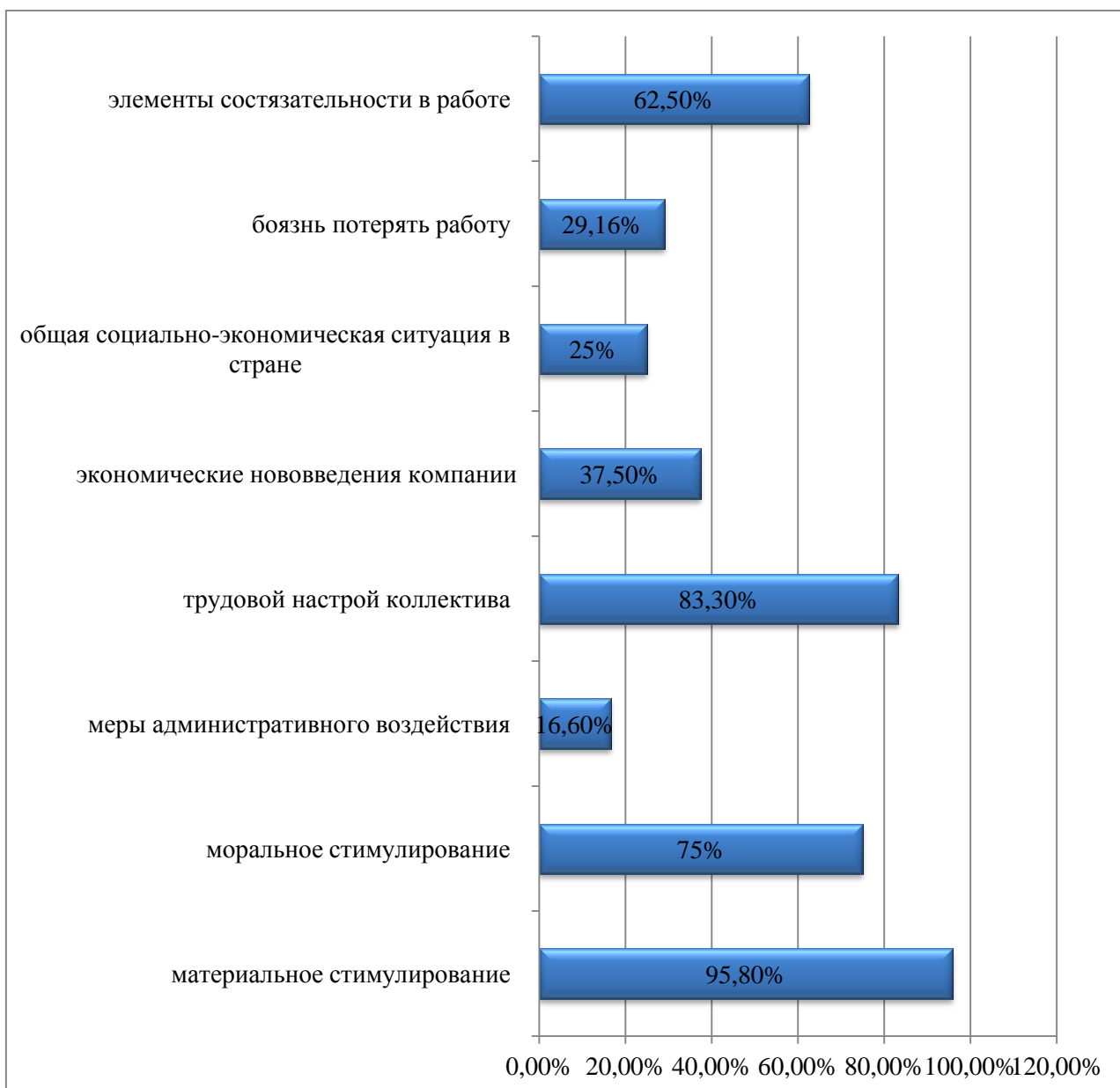


Рисунок 2.7 - Факторы, влияющие на трудовую активность торгового оперативного персонала

При ответе на вопрос «Выберите, пожалуйста, из ниже перечисленных характеристик работы 5 самых важных для Вас?» сотрудники выбирали следующие ответы:

Обеспечение оргтехникой – 54%;  
Возможность профессионального роста – 89%;  
Возможность должностного продвижения – 91%;  
Разнообразие работы – 42%;  
Сложность работы – 15%;  
Высокая заработная плата – 98%;  
Самостоятельность в выполнении работ – 24%;  
Престиж профессии – 49%;  
Благоприятные условия труда – 61%;  
Низкая напряженность труда – 14%;  
Благоприятный психологический климат – 71%;  
Возможность общения в процессе работы – 11%;  
Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия - 4%;  
Участие в управлении компанией – 0%.

При оценке своей трудовой активности работники показали следующие результаты:

- свою трудовую активность как высокую оценивают 79% опрошенных;
- свою трудовую активность как среднюю оценивают 21% от всех опрошенных из числа ТОП.

На вопрос «Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?» сотрудники ООО «Сервис Электро Снаб» дали следующие ответы:

- стиль управления, грубость с подчиненными (22% опрошенных);
- невнимательное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха (18% опрошенных);
- невозможность карьерного роста (39% опрошенных);
- несправедливое распределение заработной платы, премий (21% опрошенных).

Полученные данные отразим на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 - Причины конфликтов персонала ООО «Сервис Электро Снаб» с руководством компании

В ходе анкетирования было выявлено, что 81% от общего числа сотрудников считают, что в ООО «Сервис Электро Снаб» имеются резервы повышения эффективности труда с помощью введения новой системы материальной мотивации. Так, 40% опрошенных сотрудников полагали, что основные резервы повышения эффективности труда – это стиль и методы управления персоналом. 26% от общего числа опрошенных полагают, что эффективность может повысить организация труда.

Кроме того, анкетирование выявило, что 73% от общего числа сотрудников считают, что их уровень квалификации достаточный для занимаемой должности. 17% сотрудников считают, что их уровень квалификации высокий, а 10% от общего числа сотрудников не удовлетворены своим уровнем квалификации.

В ходе анкетирования сотрудники компании также указывали, что в настоящий момент их не устраивают такие факторы, как отсутствие премий по результатам работы (89% от общего числа опрошенных), отсутствие

перспектив роста (74% от общего числа опрошенных), низкая заработная плата (91% от общего числа опрошенных).

Далее проводилась диагностика персонала по методике «Мотивация к успеху» (Т.Элерса). В ходе диагностики было выявлено, что 9 сотрудников компании (37,5%) имеют высокую мотивацию к успеху, поскольку их результат – 21 балл; 10 сотрудников компании (41,7%) имеют умеренно высокую мотивацию к успеху (результат от 17 до 20 баллов); 5 сотрудников компании (20,8%) имеют средний уровень мотивации (их результат от 11 до 16 баллов). Данные результаты отразим в процентном соотношении на рисунке 2.9.

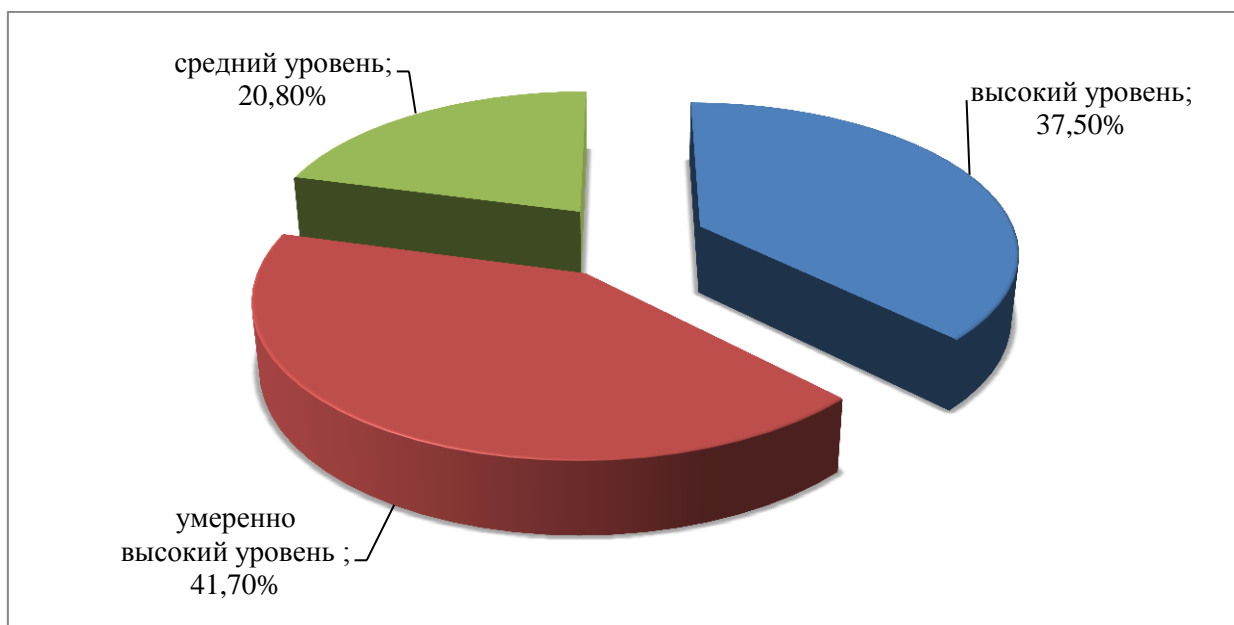


Рисунок 2.9 - уровни мотивации персонала ООО «Сервис Электро Снаб» к успеху (по результатам диагностики Мотивация к успеху) (Т.Элерса)

Как следует из представленной диаграммы, среди опрошенного персонала отсутствует результат, который бы характеризовал низкий уровень мотивации к успеху.

Таким образом, в ООО «Сервис Электро Снаб» необходимо совершенствование системы мотивации персонала, поскольку:

- предприятие не уделяет достаточного внимания различным методам мотивации персонала,
- используемые способы материальной мотивации персонала являются неэффективными;
- у персонала нет перспектив роста, не проводятся мероприятия по развитию персонала, руководство не уделяет достаточного внимания карьере работников.

Возможности предприятия заключаются в следующем: совершенствование форм материальной мотивации персонала; внедрение форм нематериальной мотивации персонала; совершенствование оценки персонала; совершенствование системы управления карьерой персонала.



### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией персонала в ООО «Сервис Электро Снаб»

#### 3.1 Мероприятия по внедрению способов материальной мотивации персонала на предприятии

Система сбалансированных показателей позволяет объективно и понятно производить оценку результатов деятельности. Формирование системы на базе КРІ состоит из трех основных частей (рис. 3.1): фиксированной части, переменной части, а также единовременных выплат.



Рисунок 3.1 -Формирование системы на базе КРІ для персонала ООО «Сервис Электро Снаб»

КРІ – аббревиатура от слов Key Performance Indication («ключевые показатели эффективности»).

Данные показатели предназначены для оценки результативности работы целого предприятия и каждого отдельного сотрудника. Внедрение системы КРІ на предприятии поможет оптимально организовать действия сотрудников.

Применение ключевых показателей эффективности помогает корректировать цели компании – как тактические, так и стратегические.

Разработка системы KPI с соблюдением всех правил и принципов, а также ее последующее внедрение требует определенных временных и трудовых затрат. Специалистам компании придется разработать ключевые показатели эффективности, оценки их выполнения.

Однако после завершения процесса вы заметите многочисленные положительные изменения:

Улучшение мотивации сотрудников;

Увеличение эффективности работы на 25% (в среднем);

Расстановка приоритетов бизнеса;

Четкое понимание работниками своих задач и целей;

Качественное отслеживание работы предприятия, своевременное выявление и устранение сбоев;

Удержание ценных специалистов благодаря справедливой оплате труда: после внедрения на фирме системы KPI самую высокую зарплату будут получать сотрудники, чей вклад в работу предприятия наиболее важен;

Превращение фонда труда в средство мотивации и повышения эффективности, а не просто источник затрат.

Существует несколько универсальных показателей эффективности, которые используют чаще других.

Внедрение KPI на предприятии часто происходит с применением именно этих показателей:

– процессные. Отражают результативность процессов, показывают, как обрабатываются клиентские запросы, вывод на рынок новых продуктов;

– клиентские. Оценивается привлечение и удовлетворенность клиентов, а также работа с рынком сбыта;

– финансовые. Определяют экономическое состояние организации: доход, товарооборот, финансовые потоки, рыночную стоимость товаров;

– критерии развития. Показывают динамику развития компании: производительность, текучесть кадров, мотивация персонала, расходы на работников;

- показатели внешней среды. Отражают колебания стоимости, уровень цен, конкуренцию.

Внедрение КРІ в компании не обязательно должно выполняться на основании только тех показателей, которые перечислены выше: организация может разработать также собственные варианты, принципы и правила.

Если компания пришла к выводу, что ей необходима КРІ, разработка и внедрение системы выполняется различными способами:

- реализация внутренними силами компании. Ведущие специалисты предприятия разрабатывают стратегические цели, определяют ключевые показатели для всех сотрудников, вовлекают работников в процесс внедрения;

- привлечение консультантов. Внедрение системы КРІ в компании доверяется внешним консультантам, однако приглашенные специалисты выполняют лишь первую часть работы. Регулируют ежедневное применение системы сами руководители предприятия;

- процессное привлечение внешних консультантов. Сторонние специалисты в данном случае играют роль фасилитаторов: направляют процесс, помогают эффективно организовать внедрение КРІ с помощью техник управления групповыми дискуссиями.

Фактические значения эффективности работы оцениваются после окончания отчетного периода (квартала или месяца).

При фактической результативности ниже нормы результат менее 100%, при перевыполнении нормы – более 100%. КРІ сотрудника определяет его рейтинг: частные результаты умножают на вес КРІ и складывают.

В результате выходит средневзвешенный коэффициент результативности, который показывает общую эффективность работника за конкретный период. Полученную оценку связывают с величиной премии.

Переменная часть заработной платы позволяет стимулировать трудовую активность и побуждать достигать сверхнормативных результатов. Важно, чтобы у персонала оставалась постоянная часть зарплаты, которую он получает при выполнении нормы.

Разработка и применение КРІ возможно в сфере торговли в продажи, а также для многих других видов бизнеса. Примеры разработки величины премии Первый способ использования КРІ для мотивации персонала заключается в том, что премия является определенным процентом от должностного оклада.

С 1.07.2016 г. на предприятиях России внедряют профессиональные стандарты как основы формирования кадровой политики. Для оценки успешности выполнения стандартов необходима система оценки качества труда работников.

Критерии I уровня – это фактически названия двух главных классов критериев.

Критерии II уровня – обобщения, пригодные для представления к награде (но не для оценки).

Критерии III уровня – унифицированные показатели, позволяющие выполнить приближенную оценку результативности и надежности труда работника. Практически все известные методы оценки персонала ориентированы на оценку критериев III уровня. В зависимости от образования и грамотности авторов методик и потребителей, чаще всего выбираются:

- чисто экономические критерии КРІ. Применимы для руководителей и специалистов, непосредственно связанных с управлением финансами и реализацией продукции;

- опросники в форме бланков для экспертов, позволяющие оценить компетенции;

- психологические критерии (тест Кеттелла и пр.) – в предположении, что качество труда определяется преимущественно личностными свойствами;

- профили должностей на основе специализированных (преимущественно психологических) наборов показателей.

Главная идея КРІ – детализация стратегических целей предприятия до уровня сотрудника. В качестве стратегических целей, как правило, выступают

финансово-экономические показатели. Выделяют несколько подгрупп КРІ, основанных на количественных мерах деятельности:

- затраты – в стоимостном выражении;
- производительность – процент загрузки оборудования;
- эффективность. Чаще всего это отношение выручки к себестоимости;
- итоги. Например, количество произведенной продукции.

Ключевые показатели эффективности могут быть оперативными и стратегическими:

- оперативные показатели характеризуют текущие результаты деятельности предприятия и его подразделений. Позволяют в оперативном режиме следить за технологическими процессами, материальным обеспечением, качеством продукции и корректировать параметры управления в соответствии с меняющимися условиями;

- стратегические показатели позволяют следить за обобщенными результатами работы предприятия за месяц, квартал, полугодие и принимать решения по обеспечению соответствия этих результатов плановым. Рассчитываются краткосрочные прогнозы эффективности деятельности подразделений, рентабельности на предстоящий период.

КРІ являются численными индикаторами степени успешности выполнения конкретных целей. Это позволяет использовать систему КРІ в качестве основы мотивирующего управления деятельностью работников.

КРІ наиболее удобны для оценки эффективности труда административно-управленческого персонала (руководителей, экономистов, финансистов и пр.).

Ключевые показатели эффективности торговой деятельности рассчитываются на основе данных:

- о выручке;
- о прибыли от продаж;
- о себестоимости продукции;

- о проценте брака;
- об объеме оборотных активов;
- о стоимости запасов.

Ключевые показатели эффективности производства рассчитываются на основе:

- среднедневного расхода сырья;
- объема незавершенного производства;
- объема запасов;
- производительности труда работников;
- прочих производственных расходах;
- затрат на ремонт оборудования;
- затрат на хранение готовой продукции.

Таблица 3.1 - Примеры показателей эффективности персонала

Должность	Показатель	Расчетное значение, %
Руководитель отдела маркетинга	Процент выполнения плана продаж	100, где $Q_{ф}$ – фактический объем продаж, $Q_{пл}$ – плановый объем продаж
Маркетолог	Доля продукции на рынке	Данные внешних маркетинговых агентств
Главный бухгалтер	Своевременность подачи налоговой декларации	Информация ФНС
Бухгалтер	Своевременность проведения платежей (в процентах от общего числа)	100, где $Оп_{ср}$ – число платежных операций, выполненных в срок; $Оп_{общ}$ – общее число платежных операций
Руководитель юридического отдела	Процент выигранных дел (от общего числа дел)	100, где $Q_{в}$ – количество выигранных дел, $Q_{общ}$ – общее количество дел
Юрист	Сумма денежных средств, которые взысканы и сохранены для компании	Данные юридического отдела (в процентах к плану)

Эксперты выполняют оценку соответствия работника требованиям должности в баллах. При этом используются шкалы словаря компетенций. Примеры шкалирования двух компетенций представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Шкалирование компетенций

Балл	Характеристика
1	При решении производственных вопросов не проявляет личной инициативы
2	Очень редко выступает с конструктивными предложениями
3	Часто выступает с предложениями, которые редко практически реализуются
4	При решении производственных вопросов постоянно выступает с конструктивными предложениями в рамках своих должностных обязанностей, доводит их до практической реализации
5	При решении производственных вопросов постоянно выступает с конструктивными предложениями не только в рамках должностных обязанностей, но и касающихся работы подразделения в целом. Доводит предложения до практической реализации

Система управления качеством (эффективностью и надежностью) труда персонала предприятия может быть реализована по одному из трех вариантов:

- управление по целям. Реализация методологии КРІ;
- управление с использованием КРІ и экспертных оценок компетенций;
- система управления качеством труда на основе комплексной оценки деятельности.

В качестве показателей премирования за основные результаты хозяйственной деятельности предлагается ввести:

1. выполнение плана выручки (1 раз в месяц);
2. повышение рентабельности (1 раз в год);
3. рост производительности труда по сравнению с соответствующим периодом прошлого года (1 раз в год).

В таблице 3.3 представим затраты на проведение данных мероприятий.

Таблица 3.3 - Затраты на внедрение системы на базе КРІ для персонала ООО «Сервис Электро Снаб»

Мероприятия	Сумма, тыс. руб.
1. Премирование за выполнение плана выручки для рабочих и менеджеров по продажам (план прибыли в месяц 636 тыс. руб.)	6000 руб. – 1 сотрудник
	6000 руб. * 56 чел. = 324 тыс. руб. в месяц
	324 тыс. руб. * 12 мес. = 3888 тыс. руб. в год
2. Премирование при повышении рентабельности продаж, не менее чем на 2% в сравнении с предыдущим годом	10000 руб. – 1 сотрудник
	10000 руб. * 56 чел. = 560 тыс. руб. в год
3. Премирование при росте производительности труда по сравнению с соответствующим периодом прошлого года (не менее чем на 10%)	2500 руб. – 1 сотрудник 2500 руб. * 56 чел. = 140 тыс. руб. в год
Итого	4588

Таким образом, затраты на мероприятие, при условии достижения персоналом указанных результатов составят 4588 тыс. руб. в год.

Проконтролировать и оценить работу персонала небольшой компании не составит труда самому работодателю или руководителю. Объективная оценка труда сотрудников компании с большим штатом – задача посложнее. Основанные на типичных алгоритмах тестирования, опроса и наблюдения автоматизированные системы оценивания позволяют контролировать деятельность коллектива в целом и каждого работника в отдельности. Оперативный сбор и объективная обработка делают автоматическую программу оценки персонала незаменимым помощником руководителя или кадрового менеджера.

Внедрение автоматизированных систем оценивания позволяет решить несколько задач:

- сделать процесс оценки персонала понятным для руководителя и подчиненных;
- мотивировать персонал на повышение эффективности выполнения обязанностей;
- сократить время на оценку эффективности труда сотрудников;



- избавиться от лишних бумаг;
- поставить оценку работникам за выполнение задач, а руководителям – за грамотное управление персоналом.

Внедрение автоматических систем оценки персонала позволяет сотруднику отследить выполнение плана работы и соответствие индивидуальной деятельности стратегическим целям компании.

Цели внедрения автоматизированных систем

- оперативный контроль работы;
- сокращение бумажного документооборота;
- быстрое исправление недоработок;
- доведение стратегических целей компании, планов работы и критериев оценки выполнения до каждого работника;
- мотивация топ-менеджера на эффективное управление сотрудниками подразделения. Оценка работы менеджера основана на оценке результативности труда сотрудников, за которых он отвечает;
- установление единых критериев оценивания деятельности (KPI);
- упрощение системы перераспределения заданий, если один из работников заболел, уволился или был переведен в другой отдел.

Выбор автоматизированной программы оценки персонала зависит от программного обеспечения, которое уже используется в офисе. Это облегчит установку системы, позволит использовать имеющиеся базы данных, оптимизирует обмен ресурсами и результатами.

Возможность корректировать методы оценок, инструменты и критерии оценивания, создание собственных тестов с учетом специфики функционирования компании – необходимые свойства системы оценки персонала. Простота использования, понятное меню, многопрофильность служат дополнительными характеристиками, которые облегчают внедрение решения для оценки персонала.

На подготовительном этапе администрация выделяет несколько сотрудников, как правило, это менеджер по кадрам и технический работник, которые проходят обучение навыкам пользователя новым IT-решением для оценки персонала в компании.

Если такой возможности нет, сотрудники отдела технической поддержки производителя системы проводят краткий инструктаж по автоматизированной оценке персонала, обучают вносить информацию, а также корректировать данные.

Система адаптируется под цели компании-заказчика. Основные требования, предъявляемые к автоматизированной системе оценки:

- масштабируемость;
- многофункциональность;
- установка дополнительных настроек;
- хранение большого количества сведений;
- оперативная обработка информации;
- встроенные решения для управления персоналом.

Завершающий этап, после знакомства с различными решениями и выбора программы, – тестирование программы в сети компании. Плюсом для разработчика будет бесплатная возможность протестировать продукт. Это свидетельство надежности поставщика, его уверенности в качестве предлагаемой продукции.

Цель внедрения автоматизированной программы оценки персонала – создание простой и открытой системы оценивания без бумажного документооборота. Результатам оценок такой программы доверяют и руководители, и работники.

Рядовой сотрудник видит в системе собственные задачи, планы и результаты работы, итоговую оценку. Хорошей мотивацией послужит информация о бизнес-целях компании, соответствующих заданиям, которые поставлены перед сотрудником. Начальники отделов с помощью системы видят общую картину, которая отражает цели и оценки персонала

подразделения, а также данные об оценках каждого работника. Топ-менеджеры компании получают доступ ко всей информации системы.

Важно, чтобы в выбранной, установленной системе оценки персонала присутствовала функция корректирования ошибок. На начальных этапах легко воспользоваться встроенной системой подсказок. Это снизит риск введения некорректных данных, опечаток и грамматических ошибок. Возможность вносить изменения в систему понадобится для незапланированных ситуаций: болезнь, перевод или увольнение сотрудника.

Для исключения внесения некорректных сведений следует создать многоуровневый доступ и ограниченный круг администраторов, управляющих системой. Внесение изменений чаще всего требуется в случае технического сбоя в работе программы или в случае изменения стратегии компании.

Внедрение программ оценки персонала – ответственная задача. Прежде чем выбрать компьютеризированную систему оценки персонала, следует определиться, какие задачи требуют решения в первую очередь: оценивание претендентов на вакансию и проведение аттестации предполагают различные требования к программе.

Кроме того, следует оценить количество сотрудников, которых затронет процесс оценивания. От этого будет зависеть, потребуется ли приобретать систему или достаточно воспользоваться услугой независимых экспертов.

Если требуется оценить всего несколько человек, покупать программу нерационально. Эксперты быстро оценят персонал и кроме результатов предоставят рекомендации. Для крупной корпорации разовые консультации по оцениванию обойдутся дороже, чем приобретенная система для внутреннего применения. Такую модель можно сравнить с арендой жилья: купить квартиру, конечно, на порядок дороже, зато отсекаются дополнительные расходы и отсутствует риск увеличения арендной платы.

Внимание следует обратить и на услуги, которые входят в стоимость программы. Наличие техподдержки компании-разработчика, автоматического

обновления, поддержка персонального консультанта облегчат решение вопросов, возникающих при запуске и эксплуатации программы.

Преимущество компьютерных автоматизированных заключается в том, что система позволяет получить объективную оценку работы персонала компании, сократить время на подсчет результатов, усовершенствовать методы поиска, обработки и хранения данных.

Однако бездумное копирование западных автоматизированных программ, не всегда корректно переведенных на русский язык и не адаптированных для российского бизнеса, не принесет желаемого результата, не облегчит, а только затруднит работу руководителя.

Методика оценивания работника американской корпорации с ярко выраженной иерархической структурой, должностные обязанности которого четко регламентированы, не подойдет для оценки сотрудника российского агентства, где нужен креативный подход к решению производственных вопросов. Кроме критериев скорости сбора и обработки сведений, наличие хранилища для баз данных, эффективная система оценки персонала отличается достоверностью выдаваемых результатов.

В итоге капитальные затраты на внедрение составят (таблица 3.4):

Таблица 3.4 – Затраты на внедрение программного продукта «EFSOL: HRM. Мой персонал»

Мероприятия	Сумма, руб.
Стоимость программного продукта «EFSOL: HRM. Мой персонал»	34000
Стоимость услуг по внедрению программного продукта	25000
Итого	59000

Таким образом, затраты на внедрение программного продукта составят 59 тыс. руб.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Рассчитаем экономический эффект от мероприятий по оптимизации и планированию численности персонала. Исходные данные для расчета приведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Исходные данные для расчета экономической эффективности

Исходные данные	Сумма, тыс. руб.
Затраты на мероприятие по оптимизации численности персонала (KPI)	4588
Затраты на мероприятие по планированию численности персонала (внедрение программного продукта «EFSOL: HRM. Мой персонал»)	59
Повышение выручки предприятия*	403970

Для определения суммы повышения выручки с помощью внедрения мероприятий был использован метод экспертных оценок. В качестве экспертов выступали сотрудники ООО «Сервис Электро Снаб».

Возможный рост объема доходов в результате внедрения данных мероприятий рассчитан на основании пессимистических и оптимистических прогнозов, проведенных специалистами по следующей формуле:

$$BP = (3 \cdot BP_{\max} + 2 \cdot BP_{\min}) / K_{\text{эк}}, \quad (3.1)$$

где  $BP$  – возможный рост выручки предприятия.

$BP_{\max}$  – максимально возможный рост выручки предприятия от проведения мероприятий.

$BP_{\min}$  – минимально возможный рост выручки предприятия от проведения мероприятий.

$K_{\text{эк}}$  - количество экспертов.

В 2016 году выручка предприятия составила 7632тыс. руб. Количество экспертов – 5 чел.

Данные прогноза возможного роста выручки предприятия сведем в таблицу 3.6.

Таблиц 3.6 – Прогноз возможного роста выручки предприятия

Значение возможного роста	5%	10%	12%	15%	20%
Эксперты					
1 (директор)	+				
2 (административный директор)			+		
3 (директор по сбыту)					+
4 (бухгалтер)				+	
5 (старший менеджер по сбыту)			+		

Поясним расчеты:

1.Эксперты пришли к выводу, что минимально возможный рост выручки предприятия составит 382 тыс. руб., то есть 5% от суммы выручки в 2016 году ( $7632 * 5\% = 8014$  тыс. руб.)

2.Эксперты пришли к выводу, что максимально выручка предприятия может повыситься на 20% от суммы доходов в 2016 году, то есть 1524 тыс. руб. ( $7632 * 20\% = 9156$  тыс. руб.)

Следовательно, подставив полученные значения  $ВР_{\max}$  и  $ВР_{\min}$  формулу 3.1, получим следующее значение повышения выручки предприятия:

$$ВР = (3 * 9156 + 2 * 8014) / 5 = (27468 + 16028) / 5 = 8699 \text{ тыс. руб.}$$

Итак, вследствие рекомендуемых мероприятий, по мнению экспертов, выручка составит 8699 тыс. руб.

Далее рассчитаем годовой экономический эффект от предложенных мероприятий:

$$Эф = Эг - Здоп, \quad (3.4)$$

где Эф – годовой экономический эффект, руб.;

Эг – годовая экономия от мероприятия, руб.;

Здоп – дополнительные эксплуатационные затраты за год, руб.

Таким образом, годовой экономический эффект составит:

$$\text{Эф} = 8699 - 4647 \text{ тыс. руб.} = 4052 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

– основные мероприятия в рамках мотивации персонала заключаются в следующем: внедрение системы КРІ и освобождение от малоэффективных работников; введение гибких систем поощрений. В качестве показателей премирования за основные результаты хозяйственной деятельности предлагается ввести: премирование за выполнение плана выручки (1 раз в месяц); повышение рентабельности (1 раз в год); рост производительности труда по сравнению с соответствующим периодом прошлого года (1 раз в год). Затраты на мероприятие, при условии достижения персоналом указанных результатов составят 4588 тыс. руб. в год;

– в качестве мероприятия по совершенствованию планирования персонала предлагается внедрение программного продукта. Проконтролировать и оценить работу персонала небольшой компании не составит труда самому работодателю или руководителю. Объективная оценка труда сотрудников компании с большим штатом – задача посложнее. Основанные на типичных алгоритмах тестирования, опроса и наблюдения автоматизированные системы оценивания позволяют контролировать деятельность коллектива в целом и каждого работника в отдельности. Оперативный сбор и объективная обработка делают автоматическую программу оценки персонала незаменимым помощником руководителя или кадрового менеджера. Затраты на внедрение программного продукта составят 59 тыс. руб.;

– годовой экономический эффект от мероприятий составит 4052 тыс. руб.

## Заключение

В ходе исследования достигнута его цель и решены поставленные задачи, сформулированы следующие выводы.

Для повышения эффективности работы сотрудников работодатель использует различные методы мотивации и стимулирования, которые могут быть как материальными, так и нематериальными. Практика работы многих предприятий показывает, что именно материальная мотивация является наиболее действенной, однако и довольно затратной с финансовой точки зрения. Несмотря на большое количество публикаций и исследований ученых, сегодня не решенными остаются некоторые вопросы мотивации персонала в современных условиях. Анализируя научные труды ученых, следует заметить, что в современных условиях инновационного развития экономики для работников предприятий предъявляются высокие требования, появляются новые подходы к вознаграждению работников. Учитывая современные условия и особенности поощрения результатов их труда, возникает необходимость создания современной системы мотивации персонала, выделение нерешенных ранее частей общей проблемы. Среди основных проблем мотивации персонала выделяют отсутствие комплексного подхода к заинтересованности достигать высоких результатов в своей деятельности и отсутствие на современных предприятиях системы вознаграждения работников.

Проведенный во второй главе работы анализ по методу анкетирования подтверждает основной вывод, что в ООО «Сервис Электро Снаб» необходимо совершенствование системы мотивации персонала, поскольку:

- предприятие не уделяет достаточного внимания различным методам мотивации персонала;
- используемые способы материальной мотивации персонала являются неэффективными;



– у персонала нет перспектив роста, не проводятся мероприятия по развитию персонала, руководство не уделяет достаточного внимания карьере работников.

Кроме того в качестве слабых сторон предприятия выделены неэффективная оценка персонала и отсутствие системы управления карьерой персонала. В качестве сильных сторон предприятия стоит выделить регламентацию процедур кадровой политики, участие директора в кадровых вопросах.

Возможности предприятия заключаются в следующем: совершенствование форм материальной мотивации персонала; внедрение форм нематериальной мотивации персонала; совершенствование оценки персонала; совершенствование системы управления карьерой персонала.

Внедрение КРІ на предприятии часто происходит с применением именно этих показателей:

- процессные. Отражают результативность процессов, показывают, как обрабатываются клиентские запросы, вывод на рынок новых продуктов;
- клиентские. Оценивается привлечение и удовлетворенность клиентов, а также работа с рынком сбыта;
- финансовые. Определяют экономическое состояние организации: доход, товарооборот, финансовые потоки, рыночную стоимость товаров;
- критерии развития. Показывают динамику развития компании: производительность, текучка кадров, мотивация персонала, расходы на работников;
- показатели внешней среды. Отражают колебания стоимости, уровень цен, конкуренцию.

Внедрение КРІ в компании не обязательно должно выполняться на основании только тех показателей, которые перечислены выше: организация может разработать также собственные варианты, принципы и правила.

Если компания пришла к выводу, что ей необходима КРІ, разработка и внедрение системы выполняется различными способами:

- реализация внутренними силами компании. Ведущие специалисты предприятия разрабатывают стратегические цели, определяют ключевые показатели для всех сотрудников, вовлекают работников в процесс внедрения;
- привлечение консультантов. Внедрение системы КРІ в компании доверяется внешним консультантам, однако приглашенные специалисты выполняют лишь первую часть работы. Регулируют ежедневное применение системы сами руководители предприятия;
- процессное привлечение внешних консультантов. Сторонние специалисты в данном случае играют роль фасилитаторов: направляют процесс, помогают эффективно организовать внедрение КРІ с помощью техник управления групповыми дискуссиями.

Фактические значения эффективности работы оцениваются после окончания отчетного периода (квартала или месяца).

Основные мероприятия в рамках мотивации персонала заключаются в следующем: внедрение системы КРІ и освобождение от малоэффективных работников; введение гибких систем поощрений. В качестве показателей премирования за основные результаты хозяйственной деятельности предлагается ввести: премирование за выполнение плана выручки (1 раз в месяц); повышение рентабельности (1 раз в год); рост производительности труда по сравнению с соответствующим периодом прошлого года (1 раз в год). Затраты на мероприятие, при условии достижения персоналом указанных результатов составят 4588 тыс. руб. в год.

В качестве мероприятия по совершенствованию планирования персонала предлагается внедрение программного продукта. Затраты на внедрение программного продукта составят 59 тыс. руб. Годовой экономический эффект от мероприятий составит 4052 тыс. руб.

## Список используемой литературы

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
3. Андросова А. А. Мотивация персонала // Молодой ученый. - 2016. - №29. - С. 357-360.
4. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 439 с. — 978-5-238-01605-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52552.html>
5. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для академического бакалавриата / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можяева. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 249 с.
6. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 319 с.
7. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала / К. С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). - Чита: Издательство Молодой ученый, 2013. - С. 65-71.
8. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. - М.: Дашков и К, Академцентр, 2013. - 272 с.
9. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.

10. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
11. Листик, Е. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. М. Листик. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 300 с.
12. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 398 с.
13. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 482 с.
14. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общ. ред. С. Ю. Трапицына. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 314 с.
15. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Трапицын [и др.] ; под общ. ред. С. Ю. Трапицына. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 314 с.
16. Попов, С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие / С.Г. Попов. - М.: Осъ-89, 2013. - 176 с.
17. Петрова Р.А. Высокоэффективная мотивация персонала в организации // Международный студенческий научный вестник. – 2017. – № 2. URL: <http://eduherald.ru/ru/article/view?id=16858> (дата обращения: 29.04.2018).
18. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Пряжников. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 365 с.
19. Репина, Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2013. - 240 с.

20. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 323 с.

21. Трифонова И. В. Мотивация персонала и использование форм материального стимулирования на предприятии / И. В. Трифонова // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы II междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, июнь 2013 г.). - СПб.: Реноме, 2013. - С. 95-98.

22. Цехановская Ю. В., Бадаш А. С. Мотивация персонала // Молодой ученый. - 2018. - №16. - С. 175-177.

23. Armstrong M. Strategic management of human resources / M. Armstrong: Per. with English. - M.: INFRA-M, 2012. - 328 p.

24. Kaplan Robert, Norton David Balanced Scorecard. From strategy to action. / 2 nd ed., Rev. and additional. / M. : ZAO Olimp-Business, 2010. - 320 p.

25. Mescón, M.H. Fundamentals of Management / M.Kh. Meskon, M. Albert, F. Hedouri; Trans. with English. O.I. Bear. - M. : Williams, 2012. - 672 p.

26. Thompson A. Strategic Management. The art of development and implementation / A. Thompson, J. Strickland. - Moscow: Unity, 2011. – 576 p.

27. Kleiner T.V. Enterprise in an unstable economic environment: risks, strategy, security / T.V. Kleiner, VL Tambovtsev, RM Kachalov. - Moscow: Economics, 2012. - 286p.

# Приложение

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Бухгалтерский баланс

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 20 17 г.	На 31 декабря 20 16 г.	На 31 декабря 20 15 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	27 269	16 292	21 130
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
4	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
5	Основные средства	1150	143 563 592	115 358 628	87 818 348
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
6	Финансовые вложения	1170	7 500	12 092 704	1 194 171
	Отложенные налоговые активы	1180	730 005	690 863	575 602
10	Прочие внеоборотные активы	1190	12 585 747	18 114 684	12 809 987
	В т.ч.				
5,10	Незавершенное строительство	1191	3 806 724	4 463 633	4 396 863
10	Авансы на капитальное строительство	1192	7 092 592	11 897 545	7 445 772
	Итого по разделу I	1100	156 914 203	146 273 171	102 419 238
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
7	Запасы	1210	37 007 245	29 501 725	24 893 011
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 586 140	2 215 198	1 544 510
8	Дебиторская задолженность	1230	15 802 709	21 908 173	17 324 585
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	231 863	-
9	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	14 033 124	13 084 024	22 304 029
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	68 429 218	66 940 983	66 066 135

## Продолжение приложения А

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 20 17 г.	На 31 декабря 20 16 г.	На 31 декабря 20 15 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
11	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 271 715	1 271 715	1 271 715
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
11	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	22 145 486	14 360 119	14 360 119
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	27 135 541	28 390 049	18 514 074
	Итого по разделу III	1300	50 552 742	44 021 883	34 145 908
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
12	Заемные средства	1410	66 477 227	71 235 687	70 365 114
	Отложенные налоговые обязательства	1420	5 364 652	5 404 236	3 812 937
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	71 841 879	76 639 923	74 178 051
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
12	Заемные средства	1510	44 966 985	35 272 167	10 804 807
14	Кредиторская задолженность	1520	57 585 124	56 896 400	49 012 520
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
13	Оценочные обязательства	1540	394 691	383 781	344 087
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	102 948 800	92 552 348	60 161 414
	<b>БАЛАНС</b>	1700	<b>225 343 421</b>	<b>213 214 154</b>	<b>168 485 373</b>

Отчет о финансовых результатах

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 12 месяцев 20 17 г.	За 12 месяцев 20 16 г.
15	Выручка	2110	385 130 740	351 342 477
15	Себестоимость продаж	2120	(287 423 892)	(266 077 174)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	97 706 848	85 265 303
15	Коммерческие расходы	2210	(81 371 475)	(63 372 043)
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	16 335 373	21 893 260
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	479 304	923 902
	Проценты к уплате	2330	(11 102 943)	(10 058 650)
16	Прочие доходы	2340	6 606 939	4 159 553
16	Прочие расходы	2350	(4 063 272)	(4 481 161)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	8 255 401	12 436 904
17	Текущий налог на прибыль	2410	(642 662)	(1 084 891)
17	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	110 992	110 117
17	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	80 710	(1 591 299)
17	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(1 202 961)	115 261
	Прочее	2460	418 260	-
	Корректировка налога на прибыль организаций в связи с применением льготы	2461	-	-
	Корректировка налога на прибыль организаций предыдущего налогового периода в связи с обнаружением ошибок предыдущего налогового периода	2462	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	6 908 748	9 875 975

Форма 0710002 с 2



## Анкета для изучения удовлетворенности трудом

*Уважаемые коллеги!*

*Просим Вас ответить на ряд вопросов, нашей анонимной анкеты, касающихся Вашей работы.*

*Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты. Но это, конечно зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов.*

*Пожалуйста ознакомьтесь с вопросами и выберите ответ, который Вы считаете наиболее верным и отметьте его каким либо знаком. Просим Вас ответить на все вопросы анкеты. Если ответ не напечатан или ни один из напечатанных ответов Вас не устраивает, напишите ответ сами.*

1. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы?

Вопрос	Удовлетворен	Скорее удовлетворен чем не удовлетворен	Затрудняюсь ответить	Скорее не удовлетворен чем удовлетворен	Не удовлетворен
Размер заработка					
Режим работы					
Разнообразие работы					
Необходимость решения новых проблем					
Самостоятельность в работе					
Соответствие работы личным способностям					
Возможность должностного продвижения					
Санитарно-гигиенические условия					
Уровень организации труда					
Отношения с коллегами					
Отношения с непосредственным руководителем					
Уровень технической оснащенности					

2. Отметьте, пожалуйста, по шкале в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах).

0	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

3. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?

- Продолжать работать в той же должности;
- Перейти на следующую должность;
- Перейти работать в другое структурное подразделение;
- Перейти в другую организацию без смены специальности
- Перейти в другую организацию со сменой специальности

ü \_\_\_\_\_

## Продолжение приложения В

4. В какой степени и как действует на Вашу трудовую активность следующие факторы?

Вопрос	Совершенно е не действует	Действует		Действует существенно		Действует очень существенно	
		снижает	повышает	снижает	повышает	снижает	повышает
Материальное стимулирование							
Моральное стимулирование							
Меры административного воздействия							
Трудовой настрой коллектива							
Экономические нововведения в компании							
Общая социально-экономическая ситуация в стране							
Боязнь потерять работу							
Элементы состязательности							

5. Считаете ли Вы, что экономические нововведения способствует повышению эффективности работы подразделения?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

6. Заставляет ли Вас сложившаяся социально-экономическая ситуация искать дополнительные источники дохода?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

7. Выберите, пожалуйста, из ниже перечисленных характеристик работы 5 самых важных для Вас? Напротив самой важной поставьте цифру 1, менее важной - 2 затем 3,4,5.

Характеристика работы	Балл
Обеспечения оргтехникой	
Возможность профессионального роста	
Возможность должностного продвижения	
Разнообразие работы	
Сложность работы	
Высокая заработная плата	
Самостоятельность в выполнении работ	
Престиж профессии	
Благоприятные условия труда	
Низкая напряженность труда	
Благоприятный психологический климат	
Возможность общения в процессе работы	
Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия	
Участие в управлении компанией	

## Продолжение приложения В

8. Оцените пожалуйста с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности в % (обведите соответствующую цифру)

Крайне низкий уровень трудовой активности и самоотдачи	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Высокий уровень трудовой активности и самоотдачи
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	

9. Напишите, пожалуйста, что могло бы содействовать повышению Вашей трудовой активности

10. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

11. Ваш пол

- Мужской
- Женский

12. Ваш возраст

- 20-30 31-40
- 41-50 51-60

13. Ваше образование

- Средне специальное
- Незаконченное высшее
- Высшее
- 2 высших образования

14. Стаж работы:

Общий \_\_\_\_\_  
 По специальности \_\_\_\_\_  
 На нашем предприятии \_\_\_\_\_

15. Ощущаете ли Вы зависимость оплаты труда от:

- Выполнения заданных объемов
- От уровня Вашей квалификации
- От инициативности и творчества в работе
- От уровня соблюдения дисциплинарных требований
- От "Личной преданности" руководителю
- Другое \_\_\_\_\_

16. Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?

- Стиль управления, грубость с подчиненными
- Некомпетентность руководства
- Невнимательное отношение к нуждам сотрудников, к улучшению их социально-бытовых условий труда и отдыха
- Необоснованное изменение функциональных обязанностей сотрудников и возложение дополнительных
- Переработка, частые сверхурочные
- Частая сменяемость состава отдела
- Несправедливое распределение заработной платы, премий
- Неудовлетворительно распределение отпусков
- Неудовлетворительное обеспечение техникой и материалами
- Невозможность карьерного роста
- Другое \_\_\_\_\_

17. Имеются ли, по Вашему мнению, в Вашем коллективе внутренние резервы для повышения эффективности труда?

- Безусловно имеются и значительные \_\_\_\_\_
- Возможно имеются незначительные \_\_\_\_\_
- Все резервы использованы \_\_\_\_\_
- Затрудняюсь ответить \_\_\_\_\_

18. В чем конкретно Вы видите неиспользованные резервы

- В организации труда персонала
- В не использовании инициативы и творческого потенциала сотрудников
- В отсутствии у сотрудников творческой инициативы
- В качестве страховых услуг
- В стиле и методах управления персоналом
- Другое \_\_\_\_\_

18. В чем конкретно Вы видите неиспользованные резервы

- В организации труда персонала
- В не использовании инициативы и творческого потенциала сотрудников
- В отсутствии у сотрудников творческой инициативы
- В качестве страховых услуг
- В стиле и методах управления персоналом
- Другое \_\_\_\_\_

19. Постарайтесь, как можно объективнее оценить уровень своей квалификации?

- Высокий
- Достаточный для работы в нынешней должности
- Пока недостаточный

20. Владеете ли Вы какой-либо другой специальностью кроме своей основной?

- Да
- Нет

21. Насколько зависит результативность и качество Вашей работы от взаимодействия с другими подразделениями компании?

- Полностью
- Частично
- Не зависит

Затрудняюсь ответить

22. Что Вы предложили бы предпринять для более результативного сотрудничества

\_\_\_\_\_  
23. Удовлетворены ли Вы своей работой?

- Удовлетворен
- Не удовлетворен
- Затрудняюсь ответить

24. Дополнительные предложения!

мне нравится работать в Компании, потому что

\_\_\_\_\_  
Мне не нравится работать в Компании, потому что

\_\_\_\_\_  
Мы благодарим Вас за помощь в нашей работе!

## Методика диагностики личности «Мотивация к успеху» Т. Элерса

### Инструкция

Предлагается ряд вопросов, на каждый из которых следует отвечать «да» или «нет».

#### Текст вопросника

1. Если между двумя вариантами есть выбор, его лучше сделать быстрее, чем откладывать на потом.
2. Если замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание, я легко раздражаюсь.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я ставлю на карту все.
4. Если возникает проблемная ситуация, чаще всего я принимаю решение одним из последних.
5. Если два дня подряд у меня нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. Я более требователен к себе, чем к другим.
8. Я доброжелательнее других.
9. Если я отказываюсь от сложного задания, впоследствии сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие — это не основная моя черта.
12. Мои достижения в работе не всегда одинаковы.
13. Другая работа привлекает меня больше той, которой я занят.
14. Признание стимулирует меня сильнее похвалы.
15. Знаю, что коллеги считают меня деловым человеком.
16. Преодоление препятствий способствует тому, что мои решения становятся более категоричными.
17. На моем честолюбии легко сыграть.
18. Если я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. Выполняя работу, я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю на завтра то, что должен сделать сегодня.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни немного вещей важнее денег.
23. Если мне предстоит выполнить важное задание, я никогда не думаю ни о чем другом.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Если я расположен к работе, делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, способными упорно работать.
28. Когда у меня нет работы, мне не по себе.
29. Ответственную работу мне приходится выполнять чаще других.
30. Если мне приходится принимать решение, стараюсь делать это как можно лучше.
31. Иногда друзья считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от коллег.
33. Противодействовать воле руководителя бессмысленно.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Если у меня что-то не ладится, я становлюсь нетерпеливым.
36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Если я работаю вместе с другими, моя работа более результативна, чем у других.
38. Не довожу до конца многое, за что берусь.
39. Завидую людям, не загруженным работой.
40. Не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Если я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты пойду на крайние меры.

#### Обработка результатов

По 1 баллу начисляется за ответ «да» на вопросы: 2–5, 7–10, 14–17, 21, 22, 25–30, 32, 37, 41 и «нет» — на следующие: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 и 39. Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33–35 и 40 не учитываются. Подсчитывается общая сумма баллов.

#### Выводы

Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к достижению успеха.  
 От 1 до 10 баллов — низкая мотивация к успеху;  
 от 11 до 16 баллов — средний уровень мотивации;  
 от 17 до 20 баллов — умеренно высокий уровень мотивации;  
 более 21 балла — слишком высокий уровень мотивации к успеху