

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления мотивацией на примере ООО
«Радоон-плюс»»

Студент

А.А. Алиева

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Консультант

С. А. Гудкова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

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

_____ (личная подпись)

« ___ » _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Алиева Алиса Афаровна

Тема работы: «Совершенствование управления мотивацией (на примере ООО «Радоон-плюс»).

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

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией в ООО «Радоон-плюс».

Объект исследования - ООО «Радоон-плюс», основным видом деятельности, которого является ресторанный бизнес и доставка продуктов питания.

Предмет исследования – управление мотивацией персонала ООО «Радоон-плюс».

Методы исследования - синтез, факторный анализ, прогнозирование, дедукция, статистическая обработка результатов и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: при внедрении предложенной мотивации ООО «Радоон-плюс», анализируемое предприятие достигнет следующего социально-экономического эффекта: снижение текучести персонала, повышение производительности труда; повышение лояльности работников к компании.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 48 источников и 3 приложения. Общий объем работы, 79 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 7, рисунков – 11.

ABSTRACT

The given bachelor's thesis is devoted to the improvement of motivation management by the example of the company Radoon - Plus, OOO.

The bachelor's thesis consists of three chapters, including introduction, 7 tables, the list of 79 references, and 3 appendices.

The aim of the bachelor's thesis is to develop measures to improve the management of personnel motivation by the example of Radoon - Plus, OOO. The object of the bachelor's thesis is Radoon - Plus, OOO, whose main activity is the restaurant business and grocery deliveries.

The research methods are factor analysis, synthesis, forecasting, statistical results processing, and deduction.

The research covers the period from 2014 to 2016.

The results of the study of the organization reveal low level of satisfaction with pay and of the staff interest in the affairs of the company, lack of attention given to moral incentives and psychological climate in the team. This prevents the organization from working at full strength.

Thus, we consider it necessary to continue improving motivation management in the organization. A new system of personnel motivation will help the organization to solve the identified problems by creating a new benefits package, providing training in the organization, and developing provisions for bonuses.

Содержание

Введение	5
1. Теоретические основы управления мотивации персонала предприятия.....	8
1.1 Мотивация в системе управления персоналом	8
1.2 Теории и модели мотивации персонала предприятия	17
1.3 Методы повышения эффективности управления мотивацией работников.....	27
2. Анализ управления мотивацией персонала ООО «Радоон-плюс»	31
2.1 Анализ экономической деятельности ООО «Радоон-плюс».....	31
2.2 Анализ эффективности управления мотивацией персонала ООО «Радоон-плюс»	34
3. Разработка и реализация проекта по совершенствованию управления мотивацией персонала	43
3.1 Программно-целевой подход к повышению мотивации персонала .	43
3.2 Оценка социально-экономической эффективности разработанных мероприятий	58
Заключение	63
Список используемой литературы	66
Приложения.....	71

Введение

Действенность мотивационного процесса определяется степенью удовлетворения личных целей и решения задач, стоящих перед предприятием.

Проблема мотивации к труду, ее интерпретации в системе стимулирования всегда является одной из самых актуальных для каждого предприятия.

Особое значение практического решения этой проблемы исходит из постулата: «Только труд - источник богатства, потребительских благ, необходимых для удовлетворения материальных, духовных, социальных и других потребностей человека, а в целом - и прогресса человеческой цивилизации».

Актуальность развития и совершенствования трудовой мотивации и ее механизма постоянно растет, хотя реалии создают не однозначное отношение к решению этих вопросов.

Механизм мотивации обусловлен системой интересов и стимулов.

Мотивационный аспект управления персоналом широко применяется в странах с развитой рыночной экономикой. В России понятие «мотивация персонала» в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в результате реформирования экономики. Ранее оно употреблялось в основном в промышленной социологии, педагогике и психологии. До недавнего времени понятие «мотивация», в основном, заменялось понятием «стимулирования».

Такое узкое понятие мотивационного процесса приводило к ориентации на краткосрочные экономические цели, не вызывало заинтересованности в собственном развитии, самосовершенствовании работника.

На сегодняшнем этапе развития экономики еще не сформирован слаженный механизм эффективной мотивации. В настоящее время, несмотря на ход реформ, осуществляемых правительством, человек остается незащищенным, особенно работники бюджетной сферы. Одним из путей решения проблемы является обоснование мотивационных механизмов, которые

способны обеспечить активное участие человека в решении важных проблем развития национальной экономики.

Для формирования надлежащего отношения к труду нужно создать такие условия, при которых персонал воспринимал бы свой труд как сознательную деятельность, необходимую для нормального материального обеспечения себя и семьи, как источник самосовершенствования, основу профессионального и служебного роста. Система мотивации должна развивать чувство принадлежности к конкретному предприятию. Такое отношение к труду определяется системой качественных показателей работника, условиями труда и применяемыми стимулами.

Поэтому мотивацию трудовой активности персонала необходимо рассматривать как важный фактор роста производительности труда, повышения эффективности производства.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления мотивацией ООО «Радоон-плюс».

Для достижения поставленной цели, нужно решить следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические аспекты мотивации персонала организации;
2. проанализировать эффективность системы мотивации персонала ООО «Радоон-плюс»;
3. разработать мероприятия для повышения эффективности мотивации персонала ООО «Радоон-плюс».

Объектом исследования выступает ООО «Радоон-плюс».

Предметом исследования представляется мотивация ООО «Радоон-плюс».

В процессе написания бакалаврской работы были использованы научные труды отечественных и зарубежных авторов по теме исследования, подобных, как, Баканов М. И., Шеремет А. Д., Кондраков Н. П., Гейц И. В., Гетман В. Г., Гиляровская Л. Т., Савицкая Г. В., Ковалев В. В.

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

Введение обосновывает актуальность темы бакалаврской работы, отражает цели и задачи, поставленные в бакалаврской работе, описывает объект и предмет исследования, способы, использованные для сбора, систематизации и интерпретации данных об объекте исследования, содержит обзор главных использованных источников и литературы, а также краткую оценку структуры бакалаврской работы.

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты мотивации персонала организации.

Второй раздел посвящен оценке эффективности мотивации персонала ООО «Радоон-плюс», в ходе проведения, которого выявлены как сильные стороны его работы, так и недостатки, препятствующие дальнейшему развитию.

В третьем разделе на базе проведённой оценки предложены конкретные практические мероприятия по совершенствованию мотивации персонала «Радоон-плюс».

В работе использовались следующие научные методы: сравнение, анализа и синтеза, статистического и экономического анализа, графический, метод экспертной оценки, методы социологического анализа (анкетирование).

1. Теоретические основы управления мотивации персонала предприятия

1.1 Мотивация в системе управления персоналом

Система управления персоналом - совокупность подсистем, которые предназначаются для выработки и осуществления более эффективного воздействия для работы с персоналом.

Существует несколько элементов системы управления персоналом в организации:

- определение принципов и целей управления персоналом;
- осуществление общих функций управления и основных функций по управлению персоналом;
- определение способов управления и методов;
- подходы к определению эффективности управления персоналом.

Для наилучшего управления персоналом необходимы обеспечивающие подсистемы управления персоналом.

В современных условиях предприятия должны обращать особое внимание на социально - экономические факторы активизации деятельности персонала, поскольку от этого зависит, как результат работы коллектива, так и конкурентоспособность субъекта хозяйствования на рынке. В этом значительную роль играет мотивация, которая является основой любого поведения человека и его усилий, направленных на достижение целей предприятия. Мотивация рассматривается как процесс создания условий, которые влияют на поведение человека или группы людей и позволяют привлечь их к активной работе на своих рабочих местах.

Мотивация - это побуждение человека к определенным видам деятельности, ее результатам, отношению к работе, качеству и прочее.

Мотивация определяется существованием потребностей и созданием условий их реализации [12].

Среди экономистов нет единого подхода к определению категории «мотивация персонала», однако большинство имеют много общего. Ряд авторов, подразумевают под мотивацией сознательное стремление к удовлетворению потребностей, к успеху. Другие авторы считают, что мотивация это - все действия, которые влияют на активизацию деятельности людей. Также встречаются определения мотивации, как надежды на успех и страх потерпеть неудачу. В учебниках по менеджменту встречается определение категории «мотивация» как процесса побуждения других и себя к эффективной деятельности для достижения целей предприятия и своих личных [21].

Широкое распространение в экономической литературе получило определение мотивации, как движущей силы поведения, желание индивида к активным действиям для удовлетворения собственных потребностей.

Ричард Л. Дафт в своих работах рассматривает категорию «мотивация», как силу, которая существует внутри индивида или вне его и пробуждает в нем желание и упорство для реализации определенных действий. Также он отмечает, что мотивация имеет высокое влияние на производительность труда, и деятельность менеджеров должна быть нацелена на повышение мотивированности работников в достижении целей предприятия [18].

Таким образом, большое количество разнообразных определений подчеркивает многогранность и сложность категории «мотивация». При изучении сущности данной категории, необходимо понимать, что мотивация это в первую очередь процесс, который влияет на поведение человека и побуждает его к определенным действиям в определенных ситуациях.

Необходимо учитывать, что на поведение индивида имеет влияние целый комплекс факторов-мотиваторов, которые принято разделять на внешние и внутренние.

Х.Т. Грехем, Р. Беннет определяют мотивацию трудовой деятельности, как совокупность стимулов, влияния и побуждений, которые в комплексе

оказывают воздействие на индивида и вызывают желание достичь установленной цели [23].

Мотивация трудовой деятельности представляет собой сложный, относительно устойчивый процесс, который обусловлен определенными качествами индивида, а также необходимостью удовлетворения его потребностей и их соответствия внешним условиям деятельности.

Целесообразно рассмотреть разницу между категориями мотивация и стимулирование:

– Направленность. Мотивация – внутреннее побуждение и заинтересованность, свойственная определенному человеку. Стимулирование – внешнее воздействие на субъект, побуждающее его к действиям.

– Содержание. Стимулирование может быть представлено как позитивным, так и негативным, мотивация же может носить лишь позитивный характер. Позитивное стимулирование – способствует повышению социального статуса, авторитета в глазах окружающих. Негативное стимулирование представлено в виде ущемления определенных потребностей в работе, что приведет к снижению авторитета и уважения.

– Существование. Стимулирование имеет место быть, пока оно не отменено, мотивация же, до тех пор, пока она не осуществлена.

– Принадлежность. Мотивация свойственна определенному человеку, а стимулирование – группе людей, объединенных по единому признаку.

Для эффективного управления, менеджерам необходимо понимать мотивы трудовой деятельности работников и уметь влиять на них.

Каждый вид мотивации предполагает широкий выбор средств влияния на трудовую активность работников.

Условно факторы мотивации работников можно разделить на два вида - финансовые и нефинансовые, или косвенные. Финансовые – денежная мотивация, нефинансовая – моральная мотивация.

В таблице 1.1 представлена матрица, которая отображает соотношение между типами работников и предпочтительными видами трудовой мотивации.

Таблица 1.1 - Типы работников и предпочтительные виды мотивации на ООО «Радоон-плюс»

Условное название психологического типа личности	Мотивы трудовой деятельности		
	Рационалистические Мотивы	Социальные мотивы	Мотивы само актуализации
«Человек рационалистический»	Принудительная мотивация в сочетании с подкрепительной	-	-
«Человек социальный»	-	Подкрепительная мотивация в сочетании с социально-психологической	-
«Человек самоактуализирующийся»	-	-	Социально - психологическая мотивация

Каждый вид мотивации предполагает широкий выбор средств влияния на трудовую активность.

Условно факторы мотивации работников можно разделить на два вида – финансовые и нефинансовые, или косвенные.

Важным является определение вида мотивации, которой является приоритетным для работника. Такую информацию необходимо узнавать у работника еще при проведении собеседования и найме на работу. Если потенциальный кандидат указывает основным стимулом возможность зарабатывать, то приоритетным для него является материальная мотивация, если же потенциального работника интересует карьерный рост и реализация своих творческих способностей, то для него приоритетной будет нематериальная мотивация.

Необходимо отметить, что работники, которые интересуются только финансовой стороной работы, менее лояльны и привержены к предприятию, чем работники, которые интересуются не только деньгами. В обоих случаях

необходимо развивать такие нефинансовые виды мотивации, которые являются наиболее интересными для работника.

Важнейшими составляющими материального стимулирования труда является формирование и управление системами материальных стимулов труда.

Структура материального стимулирования представлена на рисунке 1.1.

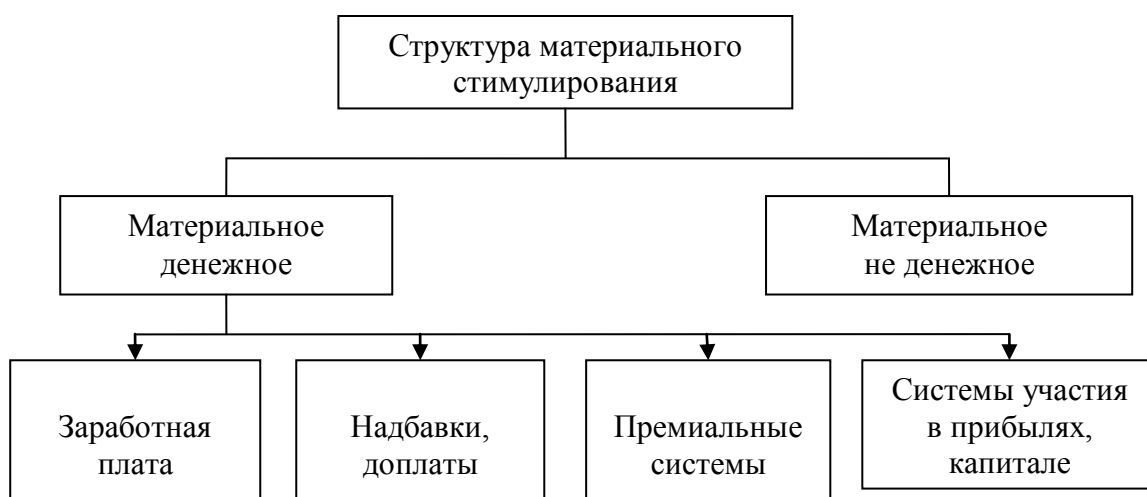


Рисунок 1.1 – Структура материального стимулирования работников

Материальная мотивация имеет два основных вида, учитывая предмет потребности.

Материальная денежная мотивация использует денежные средства, для стимулирования (премии, разовые выплаты, бонусы, льготы, проценты от продаж). Материальная не денежная мотивация влияет на объект при помощи материальных благ, которые по каким-то причинам, сложно приобрести за деньги (путевки, жилье, продвижение по карьерной лестнице, авторитет среди коллег и прочие нематериальные блага), таким образом, предметом потребности выступает совокупность жизненно важных для объекта материальных благ [13]. Формы материального стимулирования приведены на рисунке 1.2

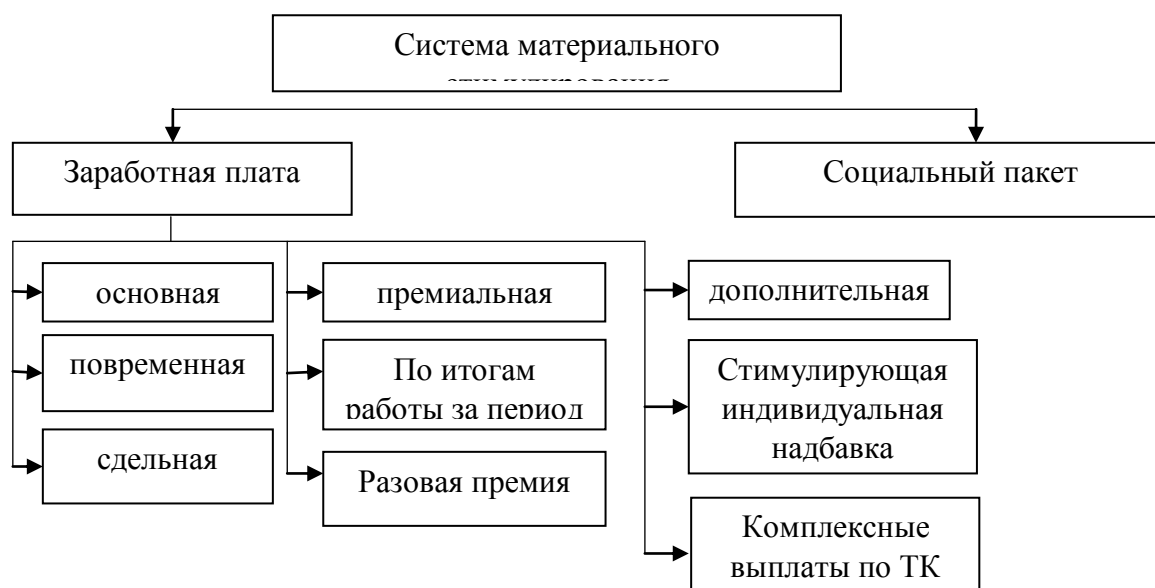


Рисунок 1.2 - Формы материального стимулирования

Основным компонентом материальной мотивации труда выступает система его оплаты, которая осуществляется в двух формах – повременной и сдельной.

Премирование является очень важным способом материальной денежной мотивации. Фонд материального поощрения является источником повышения результатов труда, а премия стимулирует данный процесс [13].

При использовании финансовых видов мотивации, однозначно, нужно помнить о том, что хорошему специалисту лучше платить наибольшую возможную заработную плату, и он в ответ отблагодарит вас своей усердной работой на благо вашей фирмы. Данного принципа стоит придерживаться, даже из-за того, что воспитание «молодого» работника требует больших затрат, чем повышение заработной платы «старому» специалистам [32].

Не менее важна нефинансовая, или косвенная мотивация. По мнению многих бизнесменов и специалистов по управлению этот вид мотивации важнее для успешного развития не менее, чем финансовая мотивация.

К видам косвенной мотивации относятся:

- подарки;
- социальный пакет;

- обучение;
- проведение совместных праздников;
- открытость и постоянный диалог руководства с персоналом, и другие виды мотивации [17].

Каждому работнику нравится чувствовать уважение и свою значимость. Именно это вызывает потребность в подарках (часы, ручки, оргтехника). Такие подарки имеют большое значение, поскольку демонстрируют работнику оценку его достижений со стороны руководства. Необходимо понимать, что стоимость таких подарков должна быть соизмерима заслугам работника, однако они не должны быть банальными.

Другой вид мотивации - это социальные выгоды, которые включают бесплатные медицинские осмотры, бесплатный отдых во время отпуска, возможности для оздоровления и занятия спортом. Данный вид мотивации не требует больших финансовых затрат на одного работника, однако положительно влияет на имидж предприятия в глазах работников, поскольку так отображается забота руководства о них [23].

Много предприятий практикуют косвенное финансирование работника, которое предполагает, что работнику в течении года начисляется определенная сумма на отдельный счет, но воспользоваться ей работник может через 5-10 лет, при условии работы на предприятии все это время. К данному виду стимулирования также относятся дополнительные пенсионные программы для работников.

Использование в виде мотивации программ дополнительной социальной защиты, с одной стороны стимулирует работников (удовлетворении потребности в стабильности после выхода на пенсию), а с другой стороны позволяет предприятию экономить (работники привязаны к предприятию, нет затрат на поиск сотрудников, сокращаются затраты на повышение оплаты труда) [14].

В современное время, часто работодатели практикуют такой вид стимулирования, как приобретение для работников программы страхования

жизни. В качестве бонуса к этому финансовому продукту многие страховые компании предлагают дополнительную защиту для семьи работника в случае его смерти в результате дорожно-транспортного происшествия, несчастного случая, болезни или в случае наступления постоянной инвалидности работника.

В результате предприятие сохраняет свои средства, перекладывая ответственность за выплаты на страховую компанию. А работник получает дополнительную мотивацию работать на предприятии [31].

Важным видом мотивации выступает совместное проведение корпоративных праздников, что позитивно влияет на формирование психологического климата в трудовом коллективе. Обязательным условием проведения таких мероприятий является присутствие руководства, что дает возможность работникам чувствовать единство команды.

Одним из важных видов мотивации выступает налаживание эффективного диалога между руководством и персоналом. Эффективность работы возрастает, когда работники испытывают к руководителю чувство уважения, а не страх.

Главной целью диалога между руководителем и персоналом выступает получение новой информации о потребностях персонала, проблемах организации и помощь в их реализации. Схема идеальной системы нематериальной мотивации в организации представлена на рисунке 1.3.

Современные предприятия применяют различные методы мотивации в зависимости от уровня экономического развития и ситуации.

Методы мотивации: экономические; социально-психологические; организационно-административные. Каждый из выше перечисленных методов по-своему эффективен. Все зависит от предпочтений коллектива. Если в организации нет возможности использования морального стимулирования, то и социально-психологический, и организационно-административный методы подойдут.



Рисунок 1.3 - Схема идеальной системы нематериальной мотивации в организации

Экономика находится на уровне, где преобладают материальные стимулы, поэтому предпочтение отдается именно этим стимулам. Для перехода к нематериальным стимулам необходимо организовать на достойном уровне материальное стимулирование. И для существования экономических методов применяются организационно-административные, обеспечивающие четкость, дисциплинированность и порядок работы.

Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация - это процесс создания условий, которые имеют влияние на поведение индивида и позволяют заинтересовать его к активному добросовестному труду; это процесс осознанного выбора индивидом какого - либо типа поведения, которое

определяется комплексным влиянием внутренних (мотивы) и внешних (стимулы) факторов.

1.2 Теории и модели мотивации персонала предприятия

Изучение мотивационных процессов основывается на связи двух понятий: производство и потребление [15].

В процессе потребления товаров и услуг их потребительские характеристики либо принимаются в качестве необходимости, что приводит к развитию производства, либо нет, что приводит к сворачиванию производства данных товаров и услуг. Именно в такой взаимосвязи зарождается потребность, которая в дальнейшем побуждает к определенным действиям.

Потребность представляет собой осознанную необходимость в получении материальных, культурных благ, социальных и духовных ценностей.

Из выше упомянутого, можно сделать вывод о существующей взаимосвязи рисунок 1.4

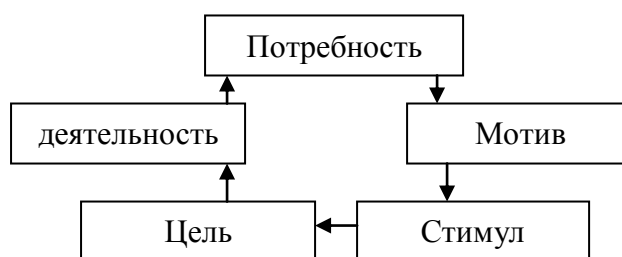


Рисунок 1.4 – Взаимосвязь потребностей

Таким образом, именно потребность выступает в роли действующей силы, которая стимулирует индивида действовать, производить материальные, социальные и духовные блага.

Субъективным отражением побуждения к деятельности, которое формируется у каждого индивида под влиянием факторов внешней среды, выступает мотив.

Мотив представляет собой особенность сознания, которая представляет собой осознанное побуждение к активной деятельности [14].

Потребность, которая прошла осознание индивидом в качестве необходимости, под влиянием внешних и внутренних факторов, реализуется в мотив к действию.

Внешнее побуждение (способность товара или услуги удовлетворить потребность индивида) представляет собой стимул. Стимул задается человеку кем-то из вне, а мотив возникает изнутри [28].

Стимул является основным компонентом управления персоналом предприятия, поскольку выступает в роли внешнего фактора, побуждающего к действиям. Стимулы преобразуют потребности в мотивы, и являются основным двигателем предприятия [21].

Взаимосвязь стимула и мотива имеет основные характеристики:

- мотив (внутреннее желание) превращается в активную деятельность только при влиянии стимула (внешнего фактора), который заставляет индивида поверить в возможность удовлетворения его потребностей;

- мотив и стимул являются двумя компонентами одного и того же процесса мотивации индивида;

- в процессе мотивации стимул играет роль не насильственную, а воспитательную по отношению к мотиву, с целью активизировать трудовую деятельность, поощряя инициативу индивида при поиске способов роста производительности, росту квалификации и профессионализма, а это не только гарантирует превращение мотива в действие, но и развивает мотивационные установки [23].

Смысловые теории мотивации направлены на изучение факторов, которые влияют на поведение индивида, его активность. Внимание в смысловых теориях сосредоточено на изучении потребностей индивида и на их влиянии, на мотивацию деятельности. В смысловых теориях проводится описание потребностей, их структура и иерархия. Наиболее известными смысловыми теориями мотивации являются: теория иерархии потребностей

А.Х. Маслоу, теория К. Альдерфера, двух факторная теория Ф. Герцберга, теория Д. Мак-Клелланда.

Рассмотрим основные характеристики представленных теорий.

Теория иерархии потребностей А.Х. Маслоу предполагает, что все индивиды постоянно испытывают потребности. Все потребности можно объединить в пять групп, группы потребностей располагаются иерархически. Потребность, которая не удовлетворена, побуждает индивидуума к действию и при удовлетворении потребности на ее место приходит другая потребность. У индивидуума одновременно возникает несколько взаимодействующих потребностей разного характера. Удовлетворение потребностей осуществляется снизу вверх по иерархическим группам потребностей, самая нижняя неудовлетворенная потребность определяет поведение индивида, а потребности более высокого уровня оказывают влияние на индивида только после удовлетворения потребностей более низкого уровня [27].

А.Х. Маслоу разработал пирамиду потребностей, в которой объединил потребности в пять групп и разместил их иерархически по отношению друг к другу (рисунок 1.5).

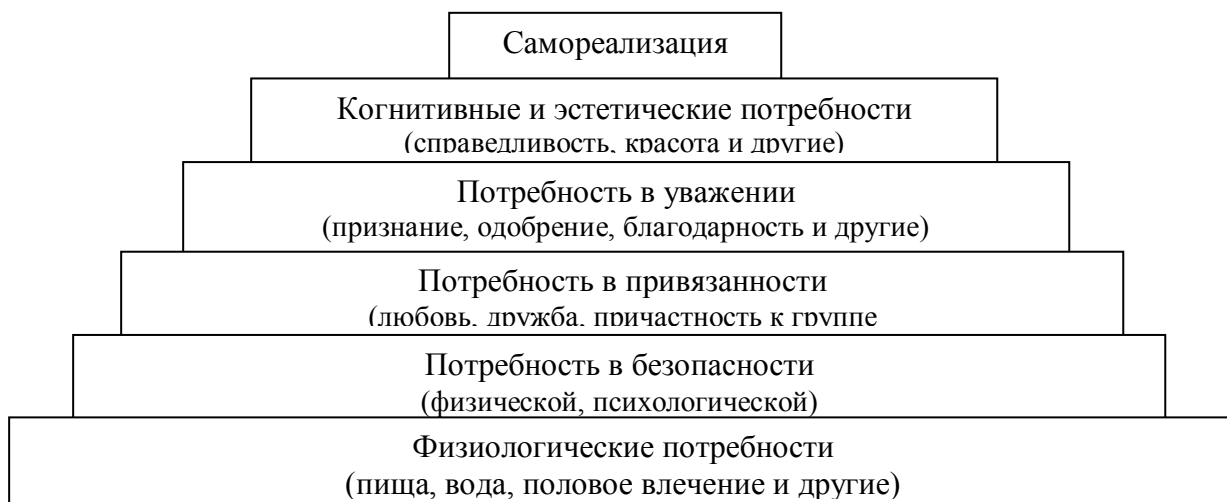


Рисунок 1.5 - Иерархия потребностей по теории А. Маслоу

К. Альдерфер модернизировал пирамиду А.Х. Маслоу и выделил три группы потребностей [4]:

1. потребности существования;

2. потребности связи;
3. потребности роста.

Потребности существования по К. Альдерферу подобные с физиологическими потребностями и потребностями в безопасности в пирамиде А.Х. Маслоу. Группа потребностей связи корреспондируется с потребностями в признании, уважении и безопасности. По К. Альдерферу, потребности связи исходят из социальной природы человека, его естественного стремления быть членом семьи, иметь друзей, коллектива, наладить хорошие отношения с подчиненными и руководством [27].

Дополнительные возможности для мотивации труда открываются в соответствии с наличием двух направлений движения в удовлетворении потребностей. Исходя из этого, работник может сосредоточиться на более полном удовлетворении своих потребностей в связи или потребности низшего уровня, если нет достаточных условий удовлетворения потребностей работника в росте.

Потребности роста подобны потребностям самоутверждения в теории А.Х. Маслоу. Они связаны со стремлением быть уверенным в себе, самоутвердиться и самосовершенствоваться. К. Альдерфер считает, что движение потребностей происходит в обе стороны: вверх, если не удовлетворены потребности низшего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня [12].

Одной из теорий мотивации является двухфакторная модель Ф. Герцберга. Исследования ученого показали, что не всегда устранение сдерживающих факторов (факторы, которые вызывают неудовлетворенность) приводит к росту мотивации. И, наоборот: при устранении мотивирующего фактора (фактор, который повышал удовлетворенность) не всегда снижается уровень мотивации.

По мнению Ф. Герцберга процесс «удовлетворенность, неудовлетворенность» связан, в первую очередь, с внутренними факторами, которые вызваны содержанием работы. Именно внутренние факторы

оказывают наибольшее влияние на поведение индивида и определяют уровень мотивации. Недостаток внутренних факторов приводит к сокращению уровня мотивации и вызывает неудовлетворенность.

По теории Ф. Герцберга все факторы поделятся на две категории:

- мотивационные
- гигиенические (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 - Мотиваторы и гигиенические факторы по теории Ф. Герцберга

Практическое значение теории Ф. Герцберга [23]:

- обеспечение необходимого уровня гигиенических факторов позволяет только предотвратить недовольство персонала;

– для повышения уровня мотивации сотрудников необходимо использовать мотиваторы;

– основная задача системы управления персоналом заключается в устранении негативного влияния факторов, которые связаны с работой (содержанием, характером и т.д.).

Большой вклад в развитие мотивации сделал Д. Мак-Клелланд.

Д. Мак-Клелланд разработал теорию приобретенных потребностей, которая предполагает, что потребности формируются у каждого индивида с раннего детства и делятся на три группы:

- потребность в успехе (достижениях);
- потребность во власти;
- потребность в соучастии.

Эти потребности относятся к так называемым потребностям высокого порядка. Д. Мак-Клелланд считает, что потребности низшего порядка в современном обществе в основном удовлетворены [16].

По мнению Д. Мак-Клелланда, при условии, что высшие потребности сильно развиты, то они оказывают существенное влияние на поведение индивида, его уровень мотивации при выполнении трудовой деятельности.

Также, потребности являются результатом полученного опыта, приобретенных знаний.

Основным недостатком представленных теорий является то, что они не уделяют внимание индивидуальным особенностям человека и их влиянию на уровень мотивации.

Также, смысловые теории не рассматривают процесс мотивации и удовлетворения потребностей. Эта сторона проблемы подробно исследуется в процессуальных теориях мотивации.

В рамках процессуальных теорий поведение рассматривается как функция его восприятия и ожиданий. В процессуальных теориях не отрицается существование потребностей и их влияние на поведение, однако ракурс изучения мотивации смещен на сам процесс удовлетворения потребностей.

Процессуальные теории направлены на изучение того, как индивидуум распределяет свои усилия в процессе достижения целей и что влияет на выбор того или иного поведения.

Наиболее известные процессуальные теории мотивации:

- теория ожиданий В. Врума;
- теория справедливости Адамса;
- концепция партисипативного (совместного) управления;
- модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий рассматривает зависимость поведения индивида от таких обстоятельств: чего индивид ожидает, что и сколько он хотел бы получить за свои усилия, сколько усилий он готов приложить для получения этого [33]. Теория ожиданий показывает важность трех взаимосвязанных компонентов: затраты труда - результаты; результаты - вознаграждение; валентность (степень удовлетворения вознаграждением).

Принимая решение по поводу того, что делать и сколько усилий прилагать, индивид в первую очередь должен ответить на вопрос: зачем надо это делать, что он получит в результате успешного выполнения работы, насколько ценным будет вознаграждение. Модель мотивации по теории ожиданий показана на рисунке 1.7.

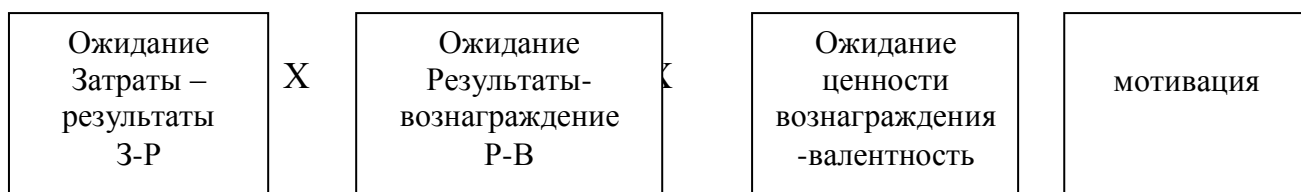


Рисунок 1.7 - Модель мотивации В. Врума

Соотношение факторов затрат труда (З), результатов (Р), награды (В) и валентности в процессе мотивации наглядно можно выразить так:

$$\text{Мотивация} = (С - Р) \times (Р - В) \times \text{Валентность}$$

Теория ожиданий открывает широкие возможности для менеджеров, которые стремятся усилить мотивацию своих подчиненных. Из теории следует,

что ожидания у людей индивидуальны. Следовательно, их надо изучать не менее совершенно, чем состав нужд. Поэтому руководство организации должно постоянно сравнивать запланированные объемы и структуру вознаграждений с фактическими ожиданиями работников.

Согласно теории справедливости, основателем которой является Дж. Адамс, работникам свойственно постоянное сопоставление своих вознаграждений с затраченными усилиями и с наградами за аналогичную работу других работников [11].

Работники постараются уменьшить интенсивность своего труда или захотят повышения вознаграждения, если сочтут, что им не доплачивают по сравнению с другими коллегами. Во избежание проблем необходимо, прежде всего, создать четкую и понятную систему оплаты труда.

Концепция партисипативного (совместного) управления. Термин «партисипация» означает привлечение наемных работников к принятию управленческих решений. Концепция совместного управления предполагает, что участие персонала в функционировании предприятия, которое выходит за рамки его обязанностей, содействует повышению вторичных потребностей индивида, что приводит к росту удовлетворенности, качеству работы и производительности труда.

В современных предприятиях концепция совместного управления находит свое проявления в следующих направлениях [23]:

- работники имеют возможность самостоятельно принимать решения по таким направлениям деятельности: выбор средств осуществления трудового процесса, режим работы и отдыха, внедрение новых методов работы;
- работники привлекаются к разработке целей и задач, которые им необходимо достичь;
- работники производят контроль качества товаров и услуг, при этом устанавливается ответственность за конечный результат;

– работники имеют возможность формировать рабочие группы с которыми они будут кооперироваться при необходимости выполнять групповые действия.

Основные элементы совместного управления в практике необходимо проводить параллельно, что вызвано их тесной взаимосвязью.

Модель Портера - Лоулера представлена на рисунке 1.8. Авторы модели Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель мотивации, которая включает в себя компоненты теории ожиданий и теории справедливости.

Данная теория включает пять ключевых категорий: полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения [19].

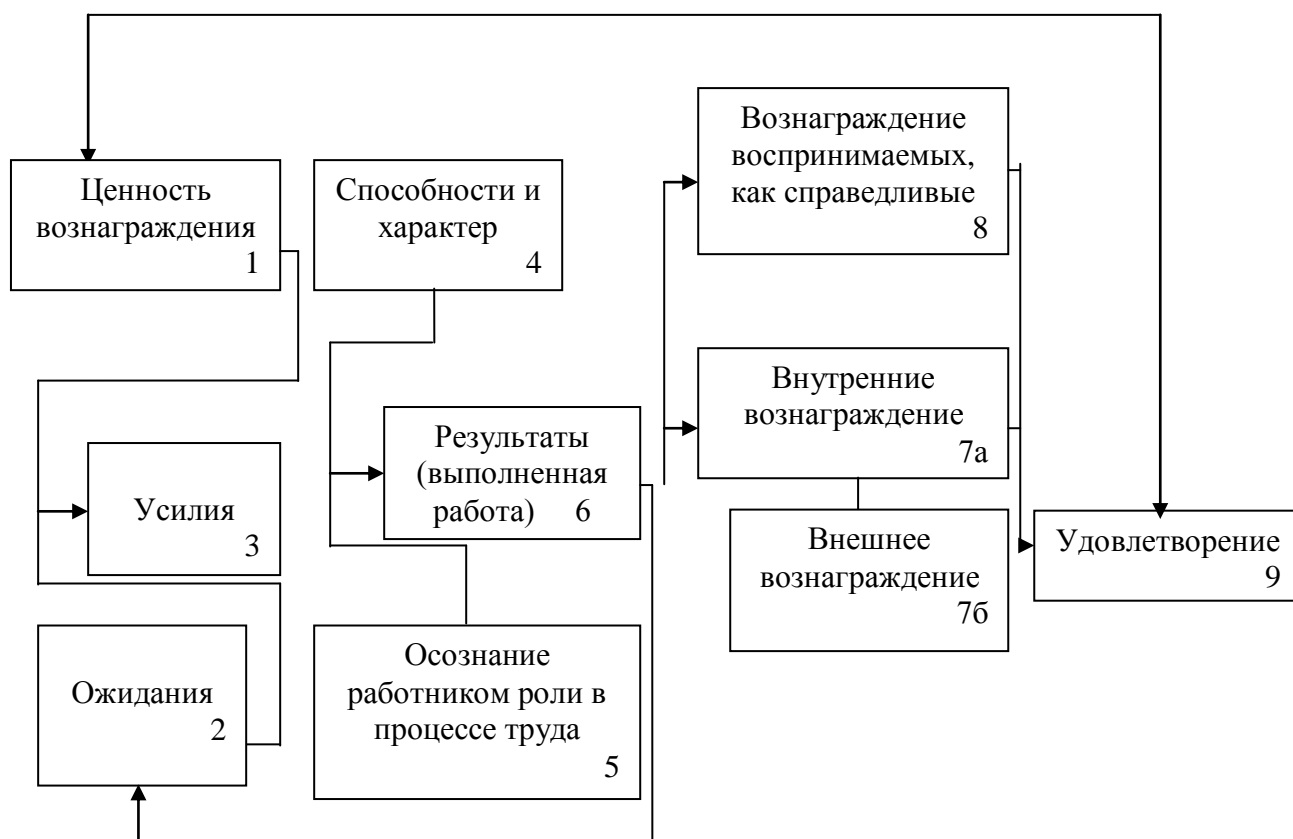


Рисунок 1.8 - Модель Портера-Лоулера

Согласно модели результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:

- затраченных усилий;
- способностей;

- характерных особенностей человека(4);
- осознания им своей роли в процессе труда(5).

Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2).

Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7б), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью, какого-либо, сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым, как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (9, 8). Удовлетворение является измерением того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Это оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Основные положения этой модели свидетельствуют, что мотивация является не простым компонентом в цепи причинно-следственных связей.

Модель показывает, как важно объединить такие составляющие, как усилия, вознаграждения, результаты, способности, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы. Проектируя систему

мотивации в организации, менеджер должен учитывать, что их элементы должны восприниматься как справедливые для всех.

Каждая из представленных выше теорий имеет преимущества и недостатки.

Для эффективного управления персоналом, понимания поведения и возможности влияния, менеджерам необходимо знать их все, чтоб эффективно применять их на практике.

1.3 Методы повышения эффективности управления мотивацией работников

Богатство, разнообразие мотивационных побуждений определяются разнообразием, степенью и качеством удовлетворения потребностей человека. Для каждого работника мотивационные побуждения являются индивидуальными, и поэтому изучать их надо персонально. Так же для каждого работника следует индивидуально определять стимулы трудовой деятельности.

Вместе с тем существуют несколько общих требований к организации стимулирования труда [18]:

- тщательный и всесторонний учет объективных условий труда на предприятии, на рабочем месте которое определяет психофизиологическое состояние работника и формирует его впечатление о фирме и определяет его производительность;
- обеспечение разумного сочетания материальных, моральных и других возможных стимулов с учетом индивидуальных особенностей работников. Для создания сильной внутрифирменной культуры и правильных убеждений;
- развитие подхода, при котором потребности работника ставят на первое место среди приоритетов компании, признавая его индивидуальность, право на ошибку и уважение к личности;

- применение основного метода стимулирования, при котором разумно сочетается поощрение и наказание, эффективная и справедливая оценка работы персонала;

- применение основного метода стимулирования, при котором разумно сочетается поощрение и наказание, эффективная и справедливая оценка работы персонала;

- забота о нравственном здоровье коллектива;

- предоставление равных шансов для развития карьеры всем работникам, предоставление возможности работнику повышать квалификацию, лично участвовать в принятии решений.

Экономические аспекты мотивационных программ следует должным образом согласовывать с особенностями стратегии компании, зависящей от цикла ее жизнедеятельности, факторов внешней среды и внутренней среды бизнеса.

Рассмотрим основные способы повышения мотивации труда, которые принято разделять на несколько направлений:

Первый способ: заработная плата, которая отображает оценку вклада работника в результаты деятельности предприятия, должна сопоставляться и быть конкурентоспособной с оплатой труда на предприятиях с аналогичной сферой деятельности.

Уровень заработной платы устанавливается в соответствии с квалификацией, достижениями и личностных способностей каждого работника и включает в себя доплаты и премии. Также к нему включаются доходы от участия в акционерном капитале предприятия [28].

Мотивационному механизму оплаты труда отводится важная роль, но непрерывный рост уровня заработной платы труда не помогает поддерживать как трудовую активность на должном уровне, так и рост производительности труда. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда. В итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия.

Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами не может привести к долговечному подъему производительности труда [34].

Второй способ: Цели – это второе по силе средство повышения трудовой мотивации работника.

Цели повышения трудовой мотивации работника:

- концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях;
- могут служить нормативом, с которым сравнивают результаты;
- механизм для обоснования затрат ресурсов;
- влияют на структуру организационных систем;
- отражают внутренние мотивы индивида и организации;

Третий способ: системы внутрифирменных льгот работникам предприятия:

- льготное питание, установка на предприятии автоматов для продажи горячих напитков и закусок;
- предоставление своим работникам денежных средств беспроцентно или с минимальными процентными ставками;
- предоставление права пользования транспортом фирмы;
- оплата больничных листов сверх определенного уровня, страхование здоровья работников за счет предприятия [25].

Четвертый способ: нематериальные (неэкономические) льготы и привилегии персоналу:

- предоставление права на скользящий график работы;
- предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков;
- за определенные достижения и успехи в работе.

Пятый способ: мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост.

Привлечение работников к управлению предприятием также повышает их мотивацию, поскольку в данном случае решается проблема отчуждения их от предприятия и его руководителей.

Шестой способ: Создание благоприятного морального климата, устранение статусных, административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива.

Образование различных неформальных, функциональных групп работников, участие в которых формирует чувство непосредственной причастности к делам организации.

Седьмой способ: продвижение работников по службе, планирование их карьеры, оплата обучения и повышение квалификации.

Таким образом, мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов труда работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду на предприятии.

2 Анализ управления мотивацией персонала ООО «Радоон-плюс»

2.1 Анализ экономической деятельности ООО «Радоон-плюс»

ООО «Радоон-плюс» - это кафе-ресторан, находится по адресу: Россия, Самарская область, г.Тольятти, ул. Дзержинского 30.

Главным видом работы ООО представляется Деятельность ресторанов и доставка продуктов питания.

ООО «Радоон-плюс» присвоен: ИНН 6321325065, КПП 632101001, ОГРН 1136320021969, ОКПО 21197573. Действует с 11.11.2012.

Производственная структура организации может быть представлена в виде схемы. Рисунок 2.1-организационная структура ООО «Радоон-плюс».

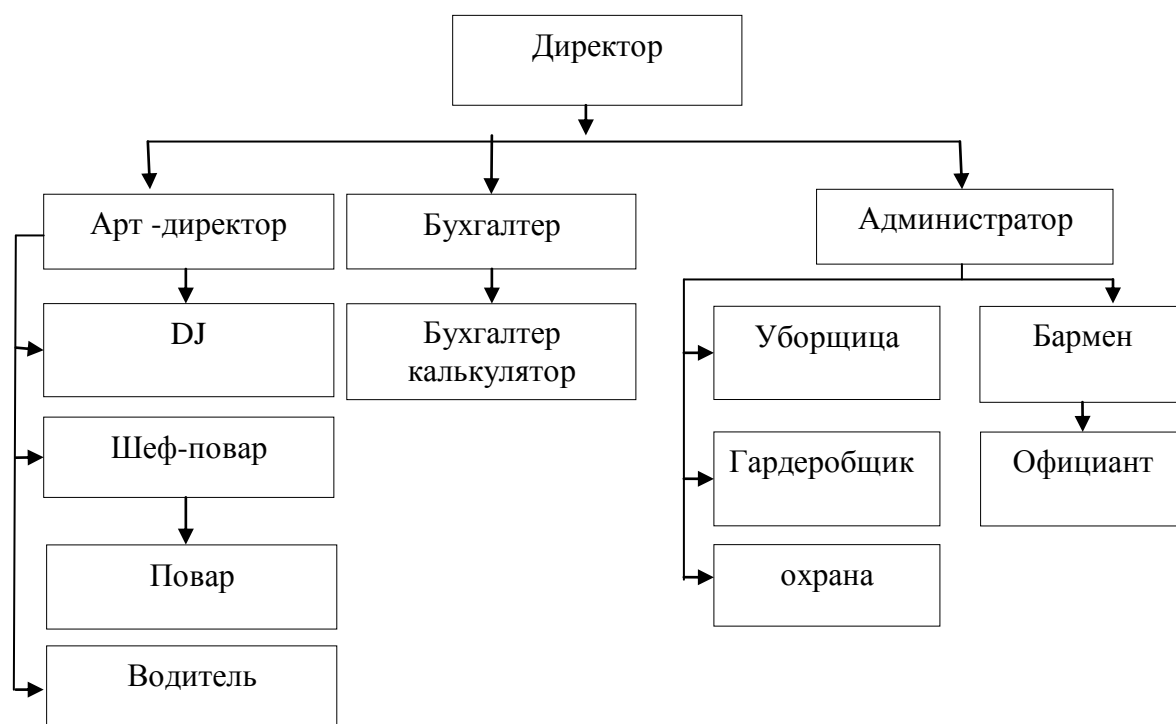


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Радоон-плюс»

Организационная структура ООО «Радоон-плюс» представляет собой совокупность главного и вспомогательных аппаратов управления, которые выполняют определенные функции, обеспечивающие ритмичную и непрерывную работу организации.

Для оценки главных экономических показателей организации нами исследовано их изменение за срок 2014 - 2016 годы. Данные показатели представлены в таблице 2.1

Таблица 2.1 - Основные экономические показатели работы ООО «Радоон-плюс»

Показатели	Годы			Изменение, +, -		Темп роста, %	
	2014	2015	2016	2015 к 2014 гг.	2016 к 2015 гг.	2015 к 2014 гг.	2016 к 2015 гг.
Объем реализации услуг и продукции, тыс. руб.	20361	21540	22960	1179	1420	5,8	6,6
Число сотрудников, чел. Из них:							
Работающих:	38	35	34	-3	-1	-7,89	-2,86
Обслуживающий персонал (официанты, кухонные работники, водители)	33	31	30	-2	-1	-6,06	-3,23
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс. руб.	535,8	615,4	675,3	79,6	59,9	14,8	9,7
Среднегодовая выработка одного работника обслуживания, тыс. руб.	617	694,8	765,3	77,8	70,5	12,6	10,1
Фонд заработной платы, тыс.руб.	9234,7	9391,2	9350,4	156,5	-40,8	1,7	-0,4
Среднегодовая зарплата работающего, тыс. руб.	243	268,3	275	25,3	6,7	10,4	2,5
Среднегодовая зарплата Работника обслуживания, тыс. руб.	279,8	302,9	311,7	23,1	8,26	8,8	2,9
Полная себестоимость услуг, тыс. руб.	11349	12473	13152	1124	679	9,9	5,4
Прибыль от реализации, тыс. руб.	9012	9067	9808	55	741	1,01	1,08
Затраты на 1 руб. реализации, руб.	0,56	0,58	0,57	0,02	-0,01	1,04	0,99
Рентабельность, %.	44,26	42,09	42,72	-2,17	0,62	0,95	1,01

Из таблицы 2.1 – Мы видим, что количество реализации в 2016 году выросло по сравнению с 2015 годом и по сравнению с 2014 годом. Если в 2014

году реализация составляла 20361 тысяч рублей, то 2015 году она составляла 21540 тыс. руб., а в 2016 году этот же показатель составил 22960 тысяч рублей.

Таким образом, количество реализации возросло на 1179 тысяч рублей и 1420 тысяч рублей. Темп роста составил 5,8% и 6,6 %, что говорит о более значительном темпе роста за 2016 год. Число работающих в срок с 2014 по 2016 год наоборот уменьшалось.

Динамику изменения производительности труда изобразим на рисунке 2.1.

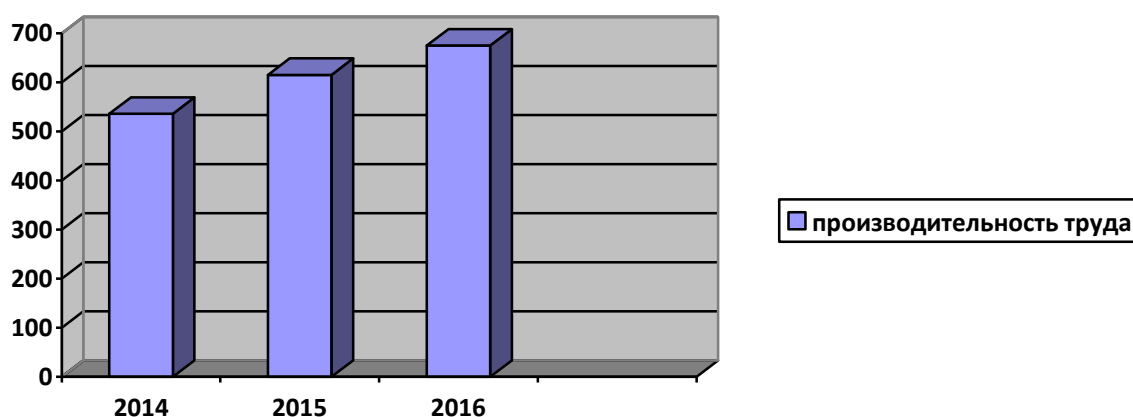


Рисунок 2.1 - Изменение показателей производительности труда ООО «Радоон-плюс» за 2014-2016 гг., тыс. руб./чел.

Из диаграммы видно, что показатель производительности труда ООО «Радоон-плюс» за три года увеличился, если в 2014 году он составлял 535,8 тыс. руб., то в 2015 году он вырос до 615,4 тысяч рублей, а в 2016 он увеличился до 675,3 тысяч рублей на одного человека.

Изменение показателей среднегодовой заработной платы одного работающего в организации ООО «Радоон-плюс» схематически представлено на рисунке 2.2.

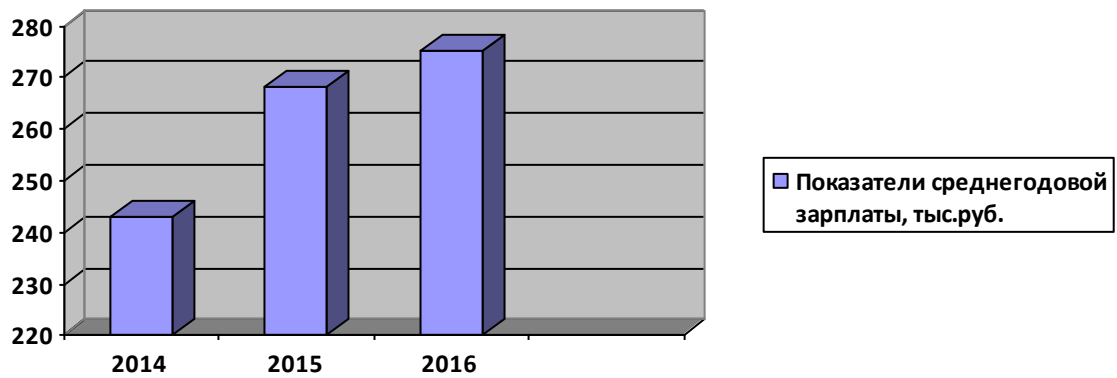


Рисунок 2.2 - Изменение показателей среднегодовой заработной платы одного работающего ООО «Радоон-плюс»

Из рисунка 2.2 видно, что у показателя среднегодовой заработной платы одного работающего ООО «Радоон-плюс», наблюдается тенденция к росту. Среднегодовая заработная плата одного работающего ООО «Радоон-плюс» за 2015 год выросла от 243 тысяч рублей. до 268,3 тысяч рублей, а в 2016 году увеличилась до 275 тысяч рублей.

2.2 Анализ эффективности управления мотивацией персонала ООО «Радоон-плюс»

Задачами и целями мотивации труда в практике управления служат побуждение и стимулирование сотрудников, более эффективное и качественное осуществление своей деятельности, согласно своим делегированными правам и обязанностям. Функция мотивации работников организации исходит от руководителя, который должен уметь выявлять потребности рабочего персонала и создавать такие условия, которые дают возможность удовлетворять данные потребности при качественно выполненной работе. Одновременно на мотивацию деятельности воздействует спектр факторов, не во всех случаях, зависящих от профессионального и личного опыта руководителя.

В данной организации была рассмотрена корпоративная философия и дисциплина, для проведения анализа ООО «Радоон-плюс» была выбрана

методология Уильяма Оучи. Он рассматривал систему управления американскими и японскими руководителями и пришел к выводу, что японская модель управления мотивацией более эффективна. Это связано с тем что в японской модели управления мотивацией акцент ставится не на активном внедрении инноваций, а на командном духе, особом отношении к сотрудникам и совместном принятии решений.

Признаки дисциплины на ООО «Радоон-плюс»:

- на этом предприятие источник власти сосредоточен в руках руководства согласно должности;
- творческая интенсивность работников недостаточно проявляется;
- взаимоотношения в рабочем коллективе неустойчивые, возникают конфликты;
- рабочий персонал не допускается к управлению;
- рабочие данной организации не уверены в стабильности и безопасности, поскольку заработная плата не выплачивается вовремя;
- организованная и четкая последовательность выполнения работы.

В связи с этим, можно сделать вывод о том, что на этом предприятии присутствует праксиологическая культура с элементами бюрократической, поскольку источник власти сосредоточен в руках руководства, однако некоторые рабочие наделены правом участвовать в принятии решений. Это обусловлено тем особенностями данного заведения.

Наиболее детально рассмотрим каждую группу способов стимулирования.

В управлении рабочими ООО «Радоон-плюс» используются представленные группы способов:

- Административно – организационные способы управления: регулирования работы персонала с помощью инструкций, применения властной мотивации (составление приказов, отдача распоряжений, применение

административного наказания) при управлении текущей деятельностью предприятия;

– Экономические способы управления: финансовое стимулирование работы персонала (основная, согласно трудовому договору оплата труда; ежемесячные фиксированные премиальные).

Главный акцент в концепции стимулирования работников предприятия сделан на финансовую методологию стимулирования. Согласно ТК РФ ООО «Радоон-плюс» самостоятельно образом устанавливает вид системы заработной платы, размеров окладов, в том числе формы материального поощрения и премирования, но не ниже норм, которые устанавливает орган государственного управления. Организация использует заработную плату в качестве главного инструмента стимулирования добросовестной и качественной работы. В оплату труда входит должностной оклад (абсолютный размер заработной платы в соответствии с занимаемой должностью) и премии, которые самостоятельно определяются руководством. Зарплата персоналу выплачивается два раза в месяц.

Форма оплаты труда используется повременно – премиальная (устанавливается процентная надбавка к месячной заработной плате).

Вознаграждение состоит из двух частей:

- простой повременной оплаты;
- премиальной части вознаграждения.

Нормативом премирования служит исполнение установленных месячных планов. Главным условием начисления премий персоналу служит выполнение трудовых функций и обязанностей, согласно Трудовому Кодексу, правилам внутреннего распорядка, рабочими инструкциями. Премия, в организации фиксированная и это для рабочего персонала не достаточная мотивация и стимул, в связи с этим у них пропадает желание сделать что-то большее для предприятия, чем входит в их прямые служебные обязанности.

Для поддержания трудовой дисциплины, руководитель применяет административное стимулирование, при котором может вынести выговор,

предупреждение или прибегнуть к взысканиям в виде лишения работника премии полностью или частично.

Это может произойти в случае, если:

- работник ненадлежащим образом исполняет свои служебные обязанности, в соответствии с рабочими правилами;
- работник не соблюдает трудовую дисциплину и трудовой порядок (опаздывает на работу или не приходит вообще);
- причинения финансового ущерба предприятия либо нанесение вреда его деловой репутации;

Данный вид мотивирования приводит к напряженному психологическому климату в организации, что влечет за собой конфликты.

Лишение премии определяется в процентном показателе и конкретный размер снижения премии устанавливается руководителем организации, выносится приказ, это зависит от тяжести проступка либо характера упущения и их последствий.

Социально-психологические способы управления:

- развитие у рабочего персонала чувства принадлежности к предприятию посредством формирования стандартов обслуживания;
- стимулирование труда персонала с помощью гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий, предоставление оплачиваемых отпусков и т.п.), различные мероприятия (праздники) для работников и их детей.

Среди способов социально-психологического стимулирования, применяемых на предприятии, в том числе необходимо осуществлять оптимизацию организации рабочего места соответствующей мебелью, обеспечивать всей необходимой оргтехникой и оборудованием, освещением. В ООО «Радоон-плюс» существует традиция – поздравлять работников с днем рождения либо прочими знаменательными датами в их жизни, им вручается денежное поощрение либо ценный подарок. В том числе, отмечать совместное празднование торжеств, особых событий компании.

Сотрудникам, у которых работа связана с разъездами, предоставляются подотчетные средства на топливные расходы и обслуживание личного авто - транспорта. Так же организация выделяет каждому работнику определенную сумму в месяц на питание. Это служит довольно значительным приложением к бюджету работника.

Организация приветствует стремление к обучению, к развитию своих знаний. Руководство фирмы оплачивает учебные отпуска, но к сожалению само обучение работнику, фирма компенсировать пока не готова.

Мы провели опрос на удовлетворенность трудом персонала компании. Необходимо было распределить 120 баллов по 12 сферам. Это означало, что чем больше баллов отдано одной области, тем больше именно эта сфера в компании удовлетворяет сотрудника. Если какая-либо сфера совсем не удовлетворяла, то нужно было отдать ей 0 баллов. В опросе принимало участие 21 человек, и были получены следующие результаты, которые представим в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Результаты опроса персонала ООО «Радоон-плюс» на предмет удовлетворенности своей трудовой деятельностью

Сфера	Общее количество баллов	Доля, %
Коллеги	2010	46,5
Начальник	302	7
Деятельность	254	6
Условия труда	218	5
Организация и руководство	134	3
Мое развитие	118	3
Оплата труда	116	3
Защищенность рабочего места	330	8
Режим работы	320	7
Социальный пакет	246	5,5
Совместимость работы с личной жизнью	180	4
Оценка достижений	92	2
ИТОГО	4320	100

По результатам данных опроса, удовлетворенностью своей деятельностью в компании сотрудников ООО «Радоон-плюс», можно сделать вывод: что сотрудники считают, что хорошо выполняют свою работу, в ответ на это они ожидают справедливой оплаты их труда. Но основной мотивирующий фактор, как оплата труда, набрал всего лишь 116 баллов (3%), это говорит о том, что работники недовольны ее размерами, несмотря на то, что производительность их труда ниже, чем индексация заработной платы. На это следует обратить внимание в первую очередь при разработке новой системы материального стимулирования. Так же низкий балл получила сфера «мое развитие» – 118 баллов (3%), работники не видят своего развития в организации и возможности карьерного роста. Личность директора ООО «Радоон-плюс» удовлетворяет коллектив – 302 балла (7%), это в первую очередь связано с его личностными характеристиками, а вот организация и руководство (3%) в целом незначительно соответствует ожиданиям коллектива. Значительное количество баллов получили такие сферы, как «защищенность рабочего места» (8%), «режим работы» (7%).

На основе проведенного анализа системы стимулирования персонала ООО «Радоон-плюс» можно сделать вывод о том, что система стимулирования работников требует дальнейшего развития, включая новые подходы и тенденции менеджмента.

Анализ действующего управления мотивацией ООО «Радоон-плюс» выявил основные ее недостатки:

- низкий уровень удовлетворенности размером премии;
- не учитывается индивидуальный вклад труда работника;
- действующая мотивация имеет малую систему социальных льгот для работников;
- неудовлетворенность взаимоотношениями в коллективе и коллектива с руководством;
- не уделяется внимание моральному стимулированию;

– не проводятся работы по укреплению трудовых отношений в коллективе.

Система коммуникаций, действующая на предприятии, малоэффективна, в коллективе между сотрудниками часто возникают конфликты, нет коллективной сплоченности, установившийся социально-психологический климат в рабочем коллективе не способствует эффективной деятельности, не сформирована корпоративная дисциплина, не организованы процедуры по ее развитию и усовершенствованию.

Данному предприятию необходимо принять меры по совершенствованию мотивации работников предприятия. Можно порекомендовать следующие основные тенденции развития мотивации работников в ООО «Радоон-плюс»:

- повышение роли организационно - административных способов управления;
- использование новых стимулирующих форм заработной платы;
- расширение применения социально-психологических методов в стимулировании персонала;
- учитывать интересы линейного персонала;
- разработать новую систему премирования;
- награды лучшему работнику месяца;
- процент от продаж.

Необходимо определить технологию мотивации труда в компании. В этом случае, необходимо изучать и отслеживать изменение потребностей рабочего коллектива в организации посредством проведения опросов либо анкетирования, наряду с этим внимание необходимо уделить подбору работников для формирования трудовых коллективов согласно складу характера и типом личности.

Соответственно, в результате исследования и оценки мотивации работников в ООО «Радоон-плюс» можно заключить, что следует развивать следующие элементы мотивации:

– организационно – административный подход организации (система общих для всех работников ценностных ориентаций и норм);

Главные инструменты: Устав организации, открытые принципы руководства и организации фирмы, демократический стиль руководства, должностная инструкция, положение о премировании, положение о заработной плате. При использовании этого элемента можно достичь: понимания и признания целей организации, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между рабочим персоналом предприятия, стимул финансового характера.

– Система участия (участие сотрудников в распределении общего экономического результата, финансовом капитале организации и развитие сотрудничества). Инструменты: справедливое распределение результатов, участие в финансовом капитале, участие в прибылях, развитие отношений партнерства.

Достигаются такие цели как: ориентация на кооперативность в поведении, ориентации на соотношение расходов и результатов, подготовка к риску.

– Защита сотрудников (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых сотрудникам). Инструменты: безопасность труда, охрана здоровья, создания условий для отдыха и разгрузки, проявление заботы в отношении сотрудников, которые нуждаются в помощи (материальной либо моральной). Достигаемые цели: социальная защищенность и объединение с организацией, повышение рабочей активности;

– Предоставление любой информации, которые касаются деятельности сотрудников и о делах на предприятие в целом. Инструменты: производственная документация, собрание для работников, плановые совещания, отчеты о деятельности предприятия. Достигаемые цели: сведения о делах организации, деятельность в аспекте интересов организации, обратная связь;

– Повышение роли социально – психологических методов. Инструменты: обратная связь между руководителем и подчиненными, анкетирование, опросы, тестирование, корпоративная культура. Достигаемые цели: функциональное разделение труда, благоприятное влияние на поведение, ответственность за свои действия, устранение конфликтов в организации, сплоченность коллектива для эффективного функционирования.

Изучив вторую главу, можем сделать следующие выводы.

Количество реализации в 2016 году выросло по сравнению с 2015 годом и по сравнению с 2014 годом. Если в 2014 году реализация составляла 20361 тыс. руб., то в 2015 году она составляла 21540 тыс. руб., а в 2016 году данный показатель составил 22960 тыс. руб.

Таким образом, количество реализации возросло на 1179 тыс. руб. и 1420 тыс. руб. Темп роста составил 5,8% и 6,6 %, что говорит о более значительном росте за 2016 год. Число, работающих в срок с 2014 по 2016 год наоборот уменьшалось.

Показатель производительности труда ООО «Радоон-плюс» за три года имеет тенденцию к увеличению, если в 2014 году он составлял 535,8 тыс. руб., то в 2015 году он вырос до 615,4 тыс. руб., а в 2016 он увеличился до 675,3 тыс. руб. на одного человека.

У показателя среднегодовой заработной платы одного работающего в ООО «Радоон-плюс», наблюдается тенденция к росту. Среднегодовая заработная плата одного работающего ООО «Радоон-плюс» за 2015 год выросла от 243 тыс. руб. до 268,3 тыс. руб., а в 2016 году увеличилась до 275 тыс. руб.

В результате проведенного анализа мотивации работников ООО «Радоон-плюс» было выявлено, что для более качественного функционирования небольшой организации, следует провести несколько мероприятий, которые направлены на развитие, существующей мотивации персонала.

3 Разработка и реализация проекта по совершенствованию управления мотивацией персонала

3.1 Программно-целевой подход к повышению мотивации персонала

В результате проведенного анализа мотивации работников ООО «Радоон-плюс» было выявлено, что для более качественного функционирования небольшой организации, следует провести несколько мероприятий, которые направлены на развитие существующей системы мотивации.

Для более эффективного развития данной системы мотивации следует по максимуму использовать имеющиеся на предприятии положительные моменты и приложить все усилия, чтобы наиболее оперативно ликвидировать факторы, которые вызывают неблагоприятные для сотрудников и компании, в целом, последствия.

Выявленные проблемы и пути их решения представлены в таблице 4.

Цель проекта – разработать новую систему мотивации персонала ООО «Радоон-плюс».

Начало проекта 01.06.2017 – окончание проекта 01.12.2017.

В ходе проведенного исследования было выявлено, что организационно административные методы управления персоналом используются не в полной мере и являются малоэффективными.

Организационное влияние базируется на действии утвержденных внутренних нормативных документов, которые регулируют деятельность сотрудников.

В него входит:

- штатное расписание;
- организационная структура;
- рабочие инструкции;
- правила внутреннего распорядка.

Данные документы введены в действие соответствующими приказами руководителя ООО «Радоон-плюс».

Распорядительные воздействия руководства ООО «Радоон-плюс» предусмотрены в виде:

- приказов;
- распоряжений;
- указаний;
- инструкций;
- нормировании труда;
- координации деятельности;
- контроля исполнения.

Инструктаж и координация деятельности рассматривается в качестве методологии руководства, которые основаны на изучении работниками правил выполнения своих обязанностей.

Следовательно, оценка организационно - административных способов управления рабочим персоналом применяемых в ООО «Радоон-плюс» в целом даст возможность сделать заключение о положительном воздействии. Однако следует отметить, что в ходе исследования было выявлено отсутствие локальных актов, устанавливающих все особенности оплаты труда персонала.

Для повышения роли организационно – административных методов были предложены разработки следующих положений:

- положение о заработной плате;
- положение о премировании и поощрении.

Благодаря положениям об оплате труда и о премировании можно будет избежать различных споров, которые зачастую возникают при расчете и выплате вознаграждений.

В ходе исследования материального стимулирования было выявлено, что в ООО «Радоон-плюс» используется повременно - премиальная форма оплаты труда, т.е. оплата производится за фактически отработанное время независимо

от результатов работы. В основе расчета - оклад. Вызывает ли повременная заработная плата какие-либо проблемы и сложности? Да, к сожалению, вызывает. Стоит обратить внимание на то, что работники получают заработную плату не за сделанную работу, а за свое фактическое присутствие на рабочем месте. В том числе, не так много стимулов, которые воздействуют на повышение производительности труда.

Осуществление контроля качества уже не играет столь важную роль, однако существует необходимость в обеспечении контроля над самим персоналом. Разумеется, это подвержено значительными расходам. Также в отдельных случаях может не осуществляться контроль. Следовательно, нужно применять новую стимулирующую форму оплаты труда, а именно сдельно - прогрессивную.

Сдельная - прогрессивная система оплаты труда позволит руководителю полностью обезопасить себя от ленивых или малопродуктивных работников. Сам сотрудник заинтересован в как можно большем объеме работ, следовательно, сдельная оплата труда позволяет работодателю избежать недобросовестного персонала, который находится на рабочем месте не эффективно. Когда персонал будет заинтересован в большем объеме работы прибыль предприятия будет расти.

Исследование социально – психологических методов стимулирования персонала в ООО «Радоон-плюс» показало, что не развита организационная культура, отсутствует система управления конфликтами, также было выявлено, что коллектив не сплочённый.

Таким образом, опираясь на все вышесказанное, руководству ООО «Радоон-плюс» необходимо придерживаться ряда направлений мотивации трудовой деятельности и управления рабочим персоналом:

- целесообразное соотношение организационно-административных и экономических способов стимулирования рабочего персонала;
- определить четкие цели и задачи, нормативы, положение о премиальных выплатах, положение о заработной плате, положение о карьере;

- связать социальные услуги с производственными результатами сотрудника;
- систематически проводить анкетирование среди работников предприятия, в связи с этим можно узнать их пожелания и потребности;
- гарантировать возможность дальнейшего роста работников и раскрытия их потенциала;
- возмещать затраты усилий работников хорошими и справедливыми поощрениями;
- заменить форму заработной платы сотрудникам с повременной - премиальной на сдельно - прогрессивную;
- предоставить работникам такой образец поведения, который способствует их объединению в достижении общих целей;
- создать положительный психологический климат в организации, повысить организационную дисциплину.

Таким образом, можно сделать вывод, что разработанный проект совершенствования мотивации и стимулирования труда ООО «Радоон-плюс», даст возможность решить некоторые проблемы в системе управления рабочим персоналом, модернизировать использование всех способов воздействия:

- организационно – административных;
- экономических;
- социально - психологических.

Разработка проекта, модернизации системы мотивации, будет реализовываться, согласно ряду принципов:

- ликвидация существующих проблем;
- оптимального совмещения организационно-административных и материальных способов;
- принципов компенсационной политики организации;
- экономической эффективности;
- результативности;

Данные принципы будут содействовать развитию таких качеств работников как:

- добросовестный труд;
- творческий подход к работе;
- предприимчивость интенсивный поиск дополнительных возможностей для развития организации;
- устойчивая позиция психологического климата.

После разработки главных элементов развития мотивации труда в ООО «Радоон-плюс», следующий этап - внедрение и реализация мероприятий. После чего будет дана оценка социально - финансовой эффективности, рекомендованной программы, и в итоге будет ясно насколько, достигли желаемого результата. В исходе эффективного внедрения, осуществления рекомендованных мероприятий будет возможность улучшить мотивацию работников и повысить эффективность их деятельности что, в конечном счете, приведет к значительному росту доходов малого предприятия и поможет наладить его деятельность.

Этапы внедрения нового управления мотивацией персонала в ООО «Радоон-плюс» представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Этапы внедрения нового управления мотивацией персонала в ООО «Радоон-плюс»

Этапы	Название	Описание
1	Повышение роли организационно - административных способов управления	Положение о программе дополнительного обучения и профессионального развития; Положения о премировании и о заработной плате.
2	Рост использования социально-психологических факторов в мотивации персонала	Разработка социального пакета.
3	Создание положительного социально-психологического климата в рабочем коллективе	Проведение психологических тренингов 2 раза в год; Привлечение психолога 1 раз в год.
4	Применение новых стимулирующих форм оплаты труда	Введение премий; Введение новых форм оплаты труда.

Рассмотрим этапы внедрения нового управления мотивацией персонала в ООО «Радоон-плюс» подробнее.

1 этап. Повышение роли организационно - административных способов управления. Недостаток административных способов управления состоит в том, что они направлены на достижение определенной результативности, а не на ее безграничный рост, одобряют исполнительность, а не инициативу.

К специфике непосредственного воздействия относится прямая связь руководителя и рабочего. Но в целом непосредственные воздействия, в результате, характеризуют пассивность работников, а порой и скрытое непонимание. В решении существующей проблемы особо эффективными будут непосредственные способы воздействия, которые происходят с помощью постановки задачи и создания стимулирующих факторов. Чем будет качественнее и эффективнее система экономического стимулирования, тем более подробно она должна быть прописана в административных актах, распоряжениях, приказах, рабочих инструкциях и более четко должна быть доведена до рядового работника руководством.

Немаловажным условием служит целесообразное соотношение организационно - административных и экономических способов стимулирования рабочего персонала.

Для этого следует разработать следующие положения и программы:

1) Положение о программе дополнительного обучения и профессионального развития должно быть направленно на улучшение обслуживания клиентов, а также повысить заинтересованность персонала в работе в данной организации и конечном результате своей деятельности. Обучение персонала проходит за счет организации.

Цель обучения - научить персонал взаимодействовать с гостями и максимально слаженно работать.

Можно перечислить ряд основных требований, которым должна подчиняться разработка программы обучения рабочего персонала:

– программа должна иметь конкретные цели;

– программа формируется так, чтобы цели могли быть достигнуты с минимальным приложением усилий и в кратчайшие сроки.

В конечном счете, в программе должен присутствовать механизм, с помощью которого ее результаты можно будет измерить и объективно проанализировать.

Помимо этого, в содержании учебных программ будет учитываться следующее:

– Место определенной учебной программы в общем комплексе запланированного на тот либо иной срок, или для определенной аудитории работников, должно быть конкретно определено (цель, задачи, роль, уровень необходимых учащимся знаний и умений, последующие ступени обучения и т.д.).

– системный подбор материалов, его пошаговое и обоснованное изложение;

– способы и формы обучения должны быть подобраны с учетом целей программы, интересов и потребностей всех затронутых сторон особенностями содержания обучения.

Так же было выявлено, что в ООО «Радоон-плюс», организация обслуживания проходила ненадлежащим образом и, были выявлены такие недостатки, как:

- при предложении блюд не используется метод «убеждения»;
- персонал не использует психологические методы;
- персонал плохо располагает гостей к себе.

Причиной всему этому является недоработанная система обучения персонала, поэтому предлагается проведение тренингов и обучающих семинаров. Во время обучения официанты и работники зала узнают, как легко и эффективно вступать во взаимодействие с гостями и, как правильно вести беседу для выявления предпочтений гостя и рассказывать о предложениях данного заведения, не относящихся к данному визиту гостя включительно.

2) Положения о премировании и о заработной плате, которые должны быть доведены до каждого работника и отражать индивидуальные формы заработной платы, применяемые для тех либо иных специалистов организации (суммы и проценты премиальных поощрений, годовые выплаты и др.).

Положение о премировании и положение, о заработной плате должно включать в себя:

- общие положения;
- коэффициенты форм начисления зарплаты;
- премирования (виды премий);
- условия начисления зарплаты;
- регламентированный порядок расчета и утверждения размера формы зарплаты и премии;
- назначения и начисление зарплаты и премии;
- источники зарплаты и премирования;
- свод показателей, из-за которых премия не назначается.

Обозначая ту, либо иную форму премии, не нужно руководствоваться общими фразами. Определенные коэффициенты премирования должны быть детально перечислены, разграничены по категориям сотрудников, выполненной работы. Премия служит возмещением не просто за выполнение своих каждодневных служебных обязанностей, а за более профессиональную и результативную работу, за лучшую организацию процесса, что дает возможность сотруднику достигнуть дополнительных производственных результатов. Размер премии будет зафиксирован в твердой денежной сумме либо как процентное отношение к отдельной базе.

2 этап. Рост использования социально-психологических факторов в мотивации персонала. Достаточно часто руководители организаций воспринимают социальную политику как финансовые затруднения. Данная ситуация складывается в связи с тем, что социальная политика превосходит развитие самой организации.

Основные направления работы:

- отслеживание и учет потребностей персонала (проведение анонимного анкетирования с целью выявления потребностей персонала);
- согласование целей рабочего персонала с целями организации.

Одним из главных итогов деятельности предприятия в направлении социальной политики служит наличие социального пакета как визитной карточки предприятия. Работнику предприятия добросовестно и качественно выполнять свои служебные обязанности, а за это руководство предоставляет работнику определенный набор социальных благ.

В ООО «Радоон-плюс» в социальный пакет включен самый необходимый перечень, который достаточно небольшой, в него входит лишь медицинская страховка и оплачиваемый отпуск. Поскольку предприятие не имеет пока возможности финансово расширить данный перечень, в связи с недостаточной прибылью. Для увеличения экономической отдачи от социального пакета ООО «Радоон-плюс» должен постараться связать социальные услуги с производственными результатами сотрудника. В связи с этим, чем больше производительность труда каждого сотрудника, тем появляется значительная возможность создания дополнительного фонда для формирования нового со значительным объемом услуг социального пакета. Мы предложили новый социальный пакет, который отражен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Структура социального пакета работников ООО «Радоон-плюс»

Социальные выплаты	Размер (руб.)
Медицинская страховка	до 15000
Предоставление ссуды на неотложные нужды (не более, чем раз в три года)	до 15000
Оплата спортивно-оздоровительных заведений	1000
Оплата курсов по повышению квалификации, семинаров, тренингов	10 000
Корпоративные вечеринки	2000
Поздравления с днем рождения	2000
Оплата учебных отпусков	1500
Бесплатное питание	до 1000
Оплата мобильного телефона	до 1000

При рассмотрении стимулирующих средств, применяемых в ООО «Радоон-плюс» видно, что их недостаточно, чтобы сотрудники чувствовали себя защищенными, они не в полной мере получают заботу о себе со стороны руководства. Разработка нового социального пакета поможет удовлетворить потребность сотрудников в безопасности. Рекомендованный социальный пакет создал бы дополнительную внутреннюю мотивацию и привлекательность самой организации, лояльное отношение к ней со стороны своих работников. Однако ждать такого пакета социальных выгод от работодателя, не прикладывая никаких усилий со стороны работников, не совсем справедливо. В связи с этим, при формировании дополнительного премиального фонда от участия работников в прибылях организации позволит сформировать этот социальный пакет.

3 этап. Создание положительного социально-психологического климата в рабочем коллективе. Вышеуказанные меры по развитию мотивации рабочего персонала в ООО «Радоон-плюс» в обязательном порядке требуют и развития социально-психологических систем управления рабочим персоналом.

Порекомендуем две основные тенденции развития психологических способов в мотивации работников: усовершенствование системы управления, конфликтными ситуациями; формирование и развитие организационной дисциплины.

Как видно из проведенного в ООО «Радоон-плюс» исследования конфликты очень часты, и они носят отрицательный характер для деятельности организации, т.к. нарушают трудовой процесс. Благоприятным психологическим климатом служит такая обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждому известно свое место в организации и доволен таким положением. Руководителям ООО «Радоон-плюс» при развитии концепции управления конфликтными ситуациями следует ориентироваться на то что, несмотря на существование конфликтных ситуаций нужно искать возможность, чтобы избежать деструктивных конфликтных ситуаций. В связи с этим можно использовать следующие группы способов:

- ограничение взаимодействия конфликтующих сторон, применение координационных механизмов (к примеру, дифференцирование полномочий между сотрудниками);
- способы, которые сплачивают конфликтующие стороны, задающие им общие цели;
- способы, которые побуждают работников к самостоятельному выходу из конфликтной ситуации, или способствованию его разрешения;
- улаживанию существующего конфликта и т.д.

В случае возникновения конфликта в рабочем коллективе, когда отсутствует компромисс, и стороны остались на прежних позициях, конфликтная ситуация перерастает в деструктивную, дисфункциональную форму. Необходимо предупреждать либо если этого не удалось сделать, разрешать и пресекать.

Деструктивная (дисфункциональная) конфликтная ситуация проходит в своем развитии две стадии:

Стадия А. Формализация отношений. Она отражает расширение зоны конфликта, акцент на разногласия, сужение зон соприкосновения, немногословный и порой чересчур вежливый стиль общения. На данной стадии выход из конфликтной ситуации возможен при взаимном желании сторон и корректном и психологически мотивированном вмешательстве третьего лица (руководителя, неформального лидера, который обладает экспертной властью).

Пути выхода из конфликтной ситуации на данной стадии – это объяснение в спокойной форме взаимных недовольств и претензий, акцент на сходных позициях, выяснение недопонимания, поиск точек соприкосновения и, в случае успешного выяснения, выход из конфликтной ситуации.

Стадия Б. Стадия психологического антагонизма. Она отражает взаимные беспричинные отталкивание, накопление отрицательных эмоций, которое разрешается взрывом. Следует, доводить ли до взрыва либо попытаться смягчить конфликтную ситуацию решает руководитель, так как каждый из методов имеет свои преимущества и недостатки. Как правило, допустить взрыв

либо даже как-то спровоцировать его руководитель может лишь в том случае, если уверен в поддержке большинства рабочего коллектива и хочет одновременно решить все накопившиеся противоречия. Не стоит забывать о том, что разрешение конфликтной ситуации должно произойти не только в логичной форме (стороны пришли к единому аспекту), но и в эмоциональной (у них не должно остаться обиды либо злости друг на друга).

Для решения данной проблемы было предложено:

- проведение психологических тренингов 2 раза в год;
- привлечение психолога 1 раз в год.

В ООО «Радоон-плюс» достаточно, не высокая организационная и корпоративная дисциплина в коллективе. Следует использовать главные способы формирования и поддержания организационной дисциплины, которые могут быть использованы в ООО «Радоон-плюс».

Поведение руководителя. Разумеется, руководителю необходимо начать с себя. Историческим доказательством служит то, что люди лучше всего усваивают новые для себя примеры поведения через подражание. Руководитель должен стать эталоном, ролевой моделью, демонстрируя пример такого отношения к делу, поведения, которые подразумевается закрепить и развить у подчиненных.

Организационные устои и порядки. Организационная дисциплина закрепляется и транслируется в условиях и порядках, которые существуют на предприятии, наряду с этим на организационную дисциплину могут воздействовать даже разовые отступления от установленного (либо декларируемого) порядка. Например, если внезапно, по каким-либо причинам, руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы, с поздравлением и поощрением лучших сотрудников. Это является не только несоблюдение установленных правил, но и демонстрирует неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, соответственно снижает энтузиазм и желание рабочего персонала прикладывать еще больше усилий в целях развития предприятия.

Улучшение коммуникаций в организации. В связи с тем, что деятельность ООО «Радоон-плюс» ведется в качестве обязательных предписаний (приказов, распоряжений) не всегда вовремя поступают. В целях решения данной проблемы важно обеспечение своевременным информированием всего рабочего персонала. Это происходит или непосредственно через собрания, или персональными звонками.

Важно, систематическое провидение собраний, например, один раз в месяц, на которых бы обсуждались все текущие дела.

Необходимо усовершенствовать горизонтальные связи, которые обладают как формальным, так и неформальным характером, это будет компенсировать недостаток сведений и способствовать взаимообогащению знаниями о ситуации. Для улучшения работы в команде и сплоченности коллектива были предложены следующие мероприятия:

- создание комнаты отдыха;
- выездные поездки на базу отдыха 2 раза в год;
- проведение тематического тимбилдинга раз в квартал;
- организация корпоративных мероприятий по праздникам.

4 этап. Применение новых стимулирующих форм оплаты труда.

Например, арт-директор помимо получения ежемесячной премии может получить хорошую премию в конце года. Организация будет стимулировать его достаточно высоким процентом годовой премии за качественно организованные вечеринки и привлечение новых клиентов, а также проведение тренингов по обучению и сплочению персонала. Заработная плата арт-директора представлена следующим образом:

Должностной оклад составит 12850 рублей; стаж работы в организации – 6 лет; стимулирующий показатель 30%, количество отработанных дней – 21, ежемесячная премия 20% от оклада, премия за участие в прибыли – (новый привлеченный клиент, креативное предложении в сервировке) 5% от каждого произведенного заказа. Зарплата 1 месяц (по итогам календарного года) составит:

- оклад = 12750 рублей;
- стимулирующий показатель: * 30% = 3825 рублей;
- ежемесячное премирование в твердой денежной сумме: 20% от оклада = 2550 рублей;
- премирование за участие в прибыли: по 5% = 15000 рублей;
- Выплачено: 12750 + 3825 – (13% подоходный налог 2652) + 2550 + 15000. В результате на руки в конце года он получит 31473 рублей.

Что касается работников зала (официантов), должностной оклад составляет 7800 рублей, плюс премия 30% ежемесячно, что является не целесообразным, так как не все работают с одинаковой продуктивностью. Логичней ставить официантам каждый месяц норму выработки, а что с выше нормы 5% плюс к заработной плате. Это поможет замотивировать работников зала на продвижение блюд и более качественному обслуживанию и приведет к повышению прибыли предприятия.

В связи с этим, при изменении формы заработной платы с повременной - премиальной на сдельно – прогрессивную, определилось и изменение темпов роста оплаты труда. Темп роста оплаты труда не будет превышать темп роста выручки от продажи, как это было, в анализируемых в базисных годах.

Разумеется, изменение формы зарплаты благоприятно отразится на прибыли малого предприятия, поскольку персонал будет заинтересован увеличивать свою норму труда, чтобы получать зарплату с повышенным показателем, что в свою очередь повысит общий объем реализованной выручки от оказанных услуг.

Следовательно, кроме существующих способов управления рабочим персоналом следует разработать и ввести дополнительные меры, такие как:

- разработать положение о премировании, положение о заработной плате;
- систематическое проведение плановых собраний;

– финансовая заинтересованность работников в годовых прибылях организации.

Согласно представленными выше задачами и организационной структурой, составим матрицу ответственности выполнения работ проекта (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Матрица ответственности выполнения работ проекта «Совершенствование мотивации на предприятии ООО «Радоон-плюс»»

Работы	Руководитель	Психолог	Зам. Директора	Организация по обучению и повышению квалификации	Юрист
1.Разработка положения о карьере	Е	С	К	-	Е
2.Разработка программ обучающих семинаров	К	-	С	Е	-
3.Разработка обучающих тренингов	Е	-	К	Е	-
4.Анкетирование работников	Е	-	С	-	-
5.Формирование социального пакета	Е	-	К	-	-
6.Создание положения о премировании работников	С	-	К	-	Е
7.Создание положения об оплате труда	Е	-	К	-	К
8.Оценка индивидуального вклада каждого работника	К	-	-	Е	-
9.Проведение психологических тренингов	С	-	Е	-	-
10.Привлечение психолога 1 раз в год	Е	-	К	С	-
11.Создание комнаты отдыха	Е	-	-	К	-

С – согласование;

К – контроль;

Е – исполнение.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности разработанных мероприятий

После предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны. Экономическая эффективность мотивации включает в себя решение задач, стоящих перед компанией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов.

Рассчитаем бюджет проекта мотивации персонала (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Бюджет проекта «Совершенствование мотивации в организации ООО «Радоон-плюс»

Работы	Ресурсы	Единица измерения	Стоимость за 1 единицу	количество	Итого, руб.
1.Разработка положения о карьере	Юрист	Чел/час	500 руб.	32	16000
2.Обучающие семинары	Тренер	Чел/час	1500 руб.	10	15000
3.Обучающие тренинги	Тренер	1 тренинг	7000 руб. 3920 руб.	2 2	14000 7840
-Мотивация-искусство интенсивных продаж	Арт-директор	1 тренинг	1000 руб.	4	6000
6.создание положения об оплате труда	Бухгалтер	Чел/час	500 руб.	25	12500
7.проведение психологических тренингов	Психолог	1 занятие	5000 руб.	3	15000
8.привлечение психолога	Психолог	Чел/час	1000 руб.	2	2000
9.создание комнаты отдыха	-Ремонтные работы	Чел/час	3000 руб.	106	31800
	-Покупка кресел	Шт.	5000 руб.	4	20000
10. выездные поездки на базу отдыха	Аренда базы отдыха	1 час	1 000 руб.	6 час.	6000

11.проведение тематического тимбилдинга 1 раз в квартал	Тренер	Чел/час	500 руб.	5 час.	2500
12.организация корпоративов по праздникам	Закуп продуктов	1 чел	1000 руб.	32	32000
				Итого	164640

По полученным данным из таблицы 3.4 видно, что затраты на реализацию проекта «Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Радоон-плюс»» составит 164640 руб.

Рассмотрим пункт обучающие тренинги.

Тренинг 1. Мотивация. Программа рассчитана на 40 академических часов. Стоимость обучения: 7000 руб. (с учетом НДС) за один тренинг - день на группу. Соответственно, стоимость обучения сотрудников обойдется ООО «Радоон-плюс» в 35000 руб. В группу войдут 6 человек, позже всех пришедших в организацию. Это позволит им легче влиться в коллектив и начать работать на высоком уровне. Сохранение их заработка обойдется компании в 14400 руб. Затраты на обучение составят 49400 руб.

Тренинг 2. Искусство эффективных продаж. Результат: увеличение объемов реализации; повышение эффективности реализации. Стоимость однодневного открытого обучения: 3920 руб. с НДС. Стоимость двухдневного открытого обучения: 7850 руб. с НДС. Для ООО «Радоон-плюс» целесообразно отправить на обучение 2 сотрудников (1 – со средним специальным образованием и 1 – с незаконченным высшим образованием).

Сотрудники отправляются на обучение с сохранением среднего заработка 4800 руб. В целом затраты на обучение искусству эффективных продаж обойдутся ООО «Радоон-плюс» в 12650 руб.

Тренинг 3. Эффективная работа с клиентами. Управление конфликтами. Программа рассчитана на 16 академических часов.

Стоимость обучения: 12000 руб. (с учетом НДС) за один тренинг - день на группу. Соответственно, стоимость обучения сотрудников обойдется ООО «Радоон-плюс» в 24000 руб. (2 дня). В группу, обучающуюся по этому тренингу, войдут 3 человека наиболее приближенных к клиентам.

Обучение позволит повысить их профессиональные качества, которые помогут сохранить клиентов в данной организации и найти индивидуальный подход к каждому из них. Сохранение их заработка обойдется компании в 7200 руб. Затраты на обучение по тренингу «Эффективная работа с ключевыми клиентами. Управление конфликтами» составят 31200 руб.

Тренинг 4. Новейшие технологии тайм - менеджмента. Программа рассчитана на 8 академических часов. Стоимость обучения: 12000 руб. (с учетом НДС) за один тренинг - день на группу. В эту группу предполагается направить 2 сотрудника – бухгалтер и директор. Заработная плата за один рабочий день на двоих составит 2500 руб. Затраты на обучение – 14500 руб.

Суммарные затраты на обучение всех тренинговых групп составят 107750 руб. В стоимость включено:

- раздаточные материалы;
- кейсы для отработки практических навыков;
- кофе-брейки и обеды.

По окончании обучения участникам выдаются именные Сертификаты. Обучение и повышение квалификации рабочего персонала дает возможность, не только передавать сотрудникам все необходимые знания и развивать у них профессиональные качества. Обучение служит основным средством пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение предприятие ожидает от своих сотрудников, какое поведение будет одобряться, подкрепляться, приветствоваться.

Затраты на все предложенные мероприятия не будут иметь резко растущую специфику. Введение подобных мероприятия следует реализовывать последовательно, однако одна форма может служить источником для другой (к

примеру, дополнительные премиальные фонды – на реализацию нового социального пакета и выплаты годовой премии всем сотрудникам).

Социальная эффективность заключается в:

- повышение уровня сотрудничества между директором и работниками;
- снижение текучести кадров;
- повышение степени информированности работников о целях, стратегии организации;
- улучшение социально - психологического климата.

Мотивация носит двухстороннюю направленность - с одной стороны удовлетворяет потребности компании, с другой - работников.

По официальным данным статистики выявлено, что введение предложенной системы мотивации способствует повышению объемов продаж от 2% до 10%. Для того, чтобы избежать погрешность, возьмем для расчета 2%.

Рассчитаем объем ожидаемого уровня реализации услуг (Опр.), который служит основой для определения потребности в материальных, трудовых, финансовых ресурсах.

Опр. = Обаз. + ΔО, где:

Обаз, Опр., - соответственно объем производства и реализации услуг в отчетном и плановом году, руб.;

ΔО – прирост объема реализации услуг, вызванный проектируемыми мероприятиями, руб.

$$\Delta O = 22960000 * 2 / 100 = 459200 \text{ руб.}$$

$$\text{Опр.} = 22960000 + 459200 = 23419200 \text{ руб.}$$

Годовой экономический эффект от реализации мероприятия рассчитывается как разница между приростом выручки (дохода, прибыли) за счет реализации мероприятия (ΔВ) и затратами на мероприятие (З) по формуле:

$$\text{Эф} = \Delta B - Z,$$

где: Эф – годовой экономический эффект, руб.;

ΔВ – прирост выручки (прибыли) за счет реализации мероприятия, руб.;

З – затраты на мероприятие, руб.

$$З = 164640;$$

$$\Delta В = 23419200 - 22960000 = 459200 \text{ руб.};$$

$$\text{Эф} = \Delta В - К = 459200 - 164640 = 294560 \text{ руб.}$$

Таким образом, при внедрении предложенной системы мотивации и стимулировании труда персонала ООО «Радоон-плюс», анализируемое предприятие достигнет экономического эффекта в размере 294560 руб., а также социально - экономический эффект в виде:

- снижения текучести персонала;
- повышения производительности труда;
- повышения лояльности работников к компании;
- заинтересованности персонала в прибыли организации;
- улучшения психологического климата в организации;
- налаживания связи между руководством и подчиненными.

Заключение

Управление мотивацией трудовой деятельности представляет собой сложный, относительно устойчивый процесс, который обусловлен определенными качествами индивида, а также необходимостью удовлетворения его потребностей и их соответствия внешним условиям деятельности.

ООО «Радоон-плюс» - это кафе-ресторан, находится по адресу: Россия, Самарская область, г. Тольятти, ул. Дзержинского 30.

Главным видом работы ООО представляется деятельность ресторанов и доставка продуктов питания.

Количество реализации в 2016 году выросло по сравнению с 2015 годом и по сравнению с 2014 годом. Если в 2014 году реализация составляла 20361 тыс. руб., то 2015 году она составляла 21540 тыс. руб., а в 2016 году данный показатель составил 22960 тыс. руб. Таким образом, количество реализации возросло на 1179 тыс. руб. и 1420 тыс. руб.

Темп роста реализации составил 5,8% и 6,6 %, что говорит о более значительном росте за 2016 год. Число работающих за период с 2014 по 2016 год наоборот уменьшалось.

В данной организации была рассмотрена корпоративная философия и дисциплина, для проведения анализа ООО «Радоон-плюс» была выбрана методология Уильяма Оучи.

В связи с этим, был сделан вывод о том, что на этом предприятии присутствует праксиологическая культура с элементами бюрократической, поскольку источник власти сосредоточен в руках руководства, однако некоторые рабочие наделены правом участвовать в принятии решений. Это обусловлено тем особенностями данного заведения.

В результате проведенного анализа мотивации работников ООО «Радоон-плюс» было выявлено, что для более качественного функционирования

небольшой организации, следует провести несколько мероприятий, которые направлены на развитие существующей системы мотивации.

Руководству ООО «Радоон-плюс» необходимо придерживаться ряда направлений мотивации трудовой деятельности и управления рабочим персоналом:

- целесообразное соотношение организационно-административных и экономических способов стимулирования рабочего персонала;
- определить четкие цели и задачи, нормативы, положение о премиальных выплатах, положение о заработной плате, положение о карьере;
- связать социальные услуги с производственными результатами сотрудника;
- провести анализ индивидуального вклада каждого работника в результаты деятельности предприятия на основе регулярной обратной связи;
- систематически проводить анкетирование среди работников предприятия, в связи с этим можно узнать их пожелания и стремления, в том числе учет их потребностей;
- гарантировать возможность дальнейшего роста работников и раскрытия их потенциала;
- возмещать затраты усилий работников хорошими и справедливыми поощрениями;
- заменить форму заработной платы сотрудникам с повременно - премиальной на сдельно - прогрессивную;
- предоставить работникам такой образец поведения, который способствует их объединению в достижении общих целей;
- создать положительный психологический климат в организации, повысить организационную дисциплину.

После разработки главных элементов развития мотивации в ООО «Радоон-плюс», следующий этап - внедрение и реализация мероприятий. После чего будет дана оценка социально - финансовой эффективности,

рекомендованной программы, и в итоге будет ясно насколько, достигли желаемого результата. В исходе эффективного внедрения, осуществление рекомендованных мероприятий будет возможность улучшить мотивацию работников и повысить эффективность их деятельности что, в конечном счете, приведет к значительному росту доходов малого предприятия.

После предложенных мероприятий по совершенствованию управления мотивацией труда необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны. Экономическая эффективность мотивации включает в себя решение задач, стоящих перед компанией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов.

Затраты на реализацию проекта «Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Радоон-плюс»» составит 164640 руб.

При внедрении предложенного управления мотивацией ООО «Радоон-плюс», анализируемое предприятие достигнет следующего экономического эффекта в размере 294560 рублей, а также социально-экономический эффект в виде:

- снижения текучести персонала;
- повышения производительности труда;
- повышения лояльности работников к компании;
- заинтересованности персонала в прибыли организации;
- улучшения психологического климата в организации;
- налаживания связи между руководством и подчиненными.

Список используемой литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 29.12.2010) (с изм. и доп., вступающими в силу с 07.01.2011).
2. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды - М.: Финансы и статистика, 2015 г.- 544 с.
3. Бавыкин В.И. Новый менеджмент: Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала - Изд. 2-е, доп. и переработка - Москва: Экономика, 2012 – 361 с.
4. Богачев, О. Внутрифирменное обучение / О.Богачев // Служба кадров и персонал. - 2014. - № 4. - С. 55-58
5. Валуев С.А., Игнатъев Л.В. Организационный менеджмент: Учебное пособие для экономических специальностей и направлений высшего образования. - М.: Нефть и газ, 2013 – 166 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарики, 2013. - 528 с.
7. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело Лтд, 2014 г.128 с.
8. Дейнека А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. - М.: Издательскобторговая корпорация «Дашков и К», 2015. - 288 с.
9. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. - Н. Новгород: НИМБ, 2015. - 320 с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2-е изд. - Н. Новгород: НИМБ, 2014. - 624 с., вкл. С.375-579.
11. Еникеев М.И. Общая психология. - М.: «Издательство ПРИОР», 2014. - 425с.
12. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: Персональный менеджмент. - СПб: Изд-во СПб УЭФ, 2012. 318 с.

13. Захарова Т.И. Мотивация трудовой деятельности / Т.И. Захарова. – М.: ЕАОИ, 2015. – 216 с.
14. Иванова С.В. Мотивация на 100%: С.В. Иванова. - М.: Альпина Бизнес курс, 2013 - 288 с. - (Серия «Бизнес на 100%»).
15. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов. - СПб. и др.: Питер, 2014 - 508 с.
16. Казаков А.П., Минаева Н.В. Экономика. Курс лекций, упражнения, тесты и тренинги. - М.: Издательство ЦИПКК АП, 2015 г.-208 с.
17. Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика: Об управлении персоналом Человек и труд 2015 - № 10. - С. 80-83.
18. Касьяненко О.А., Мельникова М.Н., Потемкин В.К., Спивак В.А. Слободской А.Л. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Под ред. д-ра экономических наук, проф., чл-кор. РАЕН В.К.Потемкина. - СПб. : Изд-во СПб УЭФ, 2013, с. 92-99.
19. Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии Управление персоналом – 2014 - № 2. - С. 66- 70.
20. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 524 с.
21. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 524 с.
22. Кириллов Л. Как заставить сотрудников «гореть» на работе Управление персоналом - 2015 - № 6. - С. 26-31.
23. Кравченко А.И, «История менеджмента», М.: «Академический проект», 2014 г. - с. 318
24. Ксандопуло С.Ю., Новиков В.В. и др. Особенности организации управления персоналом в автоматизированной системе управления безопасностью труда в опасных производственных объектах Фундаментальные исследования. – 2016. - №7. – С.57-59

25. Лapidус В.А., Титов Р.А. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте/Нижний Новгород: Приоритет, 2017- 207 с.
26. Лунин В.А. Поощрение и наказание: инструкция по созданию системы мотивации персонала В. Лунин Управление компанией. - 2016. – № 3. - С. 33-35
27. Маслоу А. Мотивация и Личность. СПб: Издательство «Евразия»,2014 г.
28. Маусов Н.К., Кулапов М.Н., Журавлев П.В. Управление карьеров персонала в условиях производства: Социально-экономический аспект. Учебное пособие. - М.: Рос. экон. акад., 2015. 318 с
29. Махорт Н. «Проблемы мотивации трудовой деятельности» Управление персоналом -2016. № 7
30. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., «Основы Менеджмента», М.: Издательство «Дело», переизданное 2015 - с.512
31. Минасян С. С. Мотивация персонала Молодой ученый. - 2014. - № 1. - С. 401-403.
32. Мишурова И.В., Кутелов П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. Издание 2-е, исправлено и дополнено. - Москва: ИКЦ «Март»; Ростов н.д: Издательский центр «Март», 2014. - 240 с. (Серия «Новые технологии»)
33. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента Йосио Кондо, Акиказу Како, Юнаи Сайто и др.; под ред. Йосио Кондо; пер. с англ. Е. П. Марковой. - Нижний Новгород: СМЦ «Приоритет», 2014. – 205 с.
34. Назаренко М.А., Алябьева Т.А., Дзюба С.Ф., Корешкова А.Б. Изменение организационной культуры вузов при переходе на ФГОС ВПО //Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 7.
35. Назаренко М.А., Алябьева Т.А., Напеденина А.Ю., Николаева Л.А., Петров В.А. Использование кадрового аудита для развития компании в

современных условиях Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. – № 6.

36. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник/ В.П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2012 – 279 с.- (Сер. «Управление персоналом»).

37. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. -М.: Вершина, 2012 - 224 с.

38. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия. СПб: Питер, 2014 – 326 с.

39. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2014 - 512 с.

40. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность Х. Хекхаузен. – СПб: Питер, 2014. – 860с.

41. Хлопова Т. Без личного интереса нет трудовой активности. Служба кадров 2012, № 1.с.15

42. Скавитин А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров - Электронный ресурс: www.aup.ru/articles/personal/2.htm .

43. Фридман А.С. Ключевые обязанности руководителя по организации эффективного управления / А.С. Фридман. - 2014. - Электронный ресурс: <http://magazine.hrm.ru/kljuhevye-objazannosti-rukovoditelja-po-organizacii-ehffektivnogo-upravlenija> .

44. An Overview of Personnel Management and Human Resource Management. EssaysForStudent.com. Retrieved 04, 2016, from <https://www.essaysforstudent.com/Social-Issues/An-Overview-of-Personnel-Management-and-Human-Resource/102530.html> .html

45. Naranjo-Valencia, J.C., Jiménez-Jiménez, D., and Sanz-Valle, R. 2016. Studying the Links between Organizational Culture, Innovation, and Performance in Spanish Companies. Revista Latinoamericana de Psicología, 48 (1): 30-41.

46. Nemchaninova E. N. Specifics of personnel management in high schools [Текст] / E. N. Nemchaninova // Priority directions of science and education development : материалы X Междунар. науч.–практ. конф. (Cheboksary, 16 окт.

2016 г.) / редкол.: О. N. Shirokov [и др.]. — Cheboksary: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. — № 3 (10). — С. 172–176. — ISSN 2411-9652

47. Research of personnel management in the public service // Economics and innovations management. 2016. № 12 [Electronic journal]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/en/2016/12/13436>

48. Wiliam Eagle, UNESCO. (2014). Poor Quality Education costing Bilhons. [Electronic journal]. URL: <https://www.voanews.com/a/unesco-poor-educational-quality-costing-governments-billions-of-dollars/1840128.html>

Бухгалтерская отчетность
на 31 декабря 2016 г.

Организация Радоон-плюс по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
Вид финансовой работы _____ по ОКВЭД
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС
Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ
Местонахождение (адрес) _____

Коды		
0710001		
31	12	2016
83700700		
6324013307		
384		

Пояснения 1	Наименование показателя 2	На <u>31 декабря</u>	На 31 декабря	На 31 декабря
		20 <u>16</u> г. ³	20 <u>15</u> г. ⁴	20 <u>14</u> г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	7	14	14
	Итоги исследований и разработок			
	Основные средства	18326	15965	9253
	Итого по разделу I	18333	15979	9267
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	516	198	312
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Финансовые вложения			
	Дебиторская задолженность	362	201	114
	Денежные средства и денежные эквиваленты	3468	4028	5321
	Прочие оборотные активы			
	Итого по разделу II	4346	4427	5747
	БАЛАНС	22679	20406	15014

Продолжение Приложения А

Пояснения 1	Наименование показателя 2	На 31 декабря 20 16 г. 3	На 31 декабря 20 15 г. 4	На 31 декабря 20 14 г. 5
	ПАССИВ			
	III. КАПРАДООН-ПЛЮС И РЕЗЕРВЫ 6			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	13000	13000	13000
	Добавочный капитал			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	6235	4328	512
	Итого по разделу III	19235	17328	13512
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	2918	2614	677
	Кредиторская задолженность	526	646	825
	Итого по разделу V	3444	3078	1502
	БАЛАНС	22679	20406	15014

Руководител _____
(подпись)

(расшифровка
подписи)

Главный бухгалтер _____
(подпись)

(расшифровка
подписи)

“ ____ ” _____ 20 ____ г.

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах
за 31 декабря 2015 г.

Организация Радоон-плюс по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
Вид финансовой работы _____ по ОКВЭД
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС
Единица измерения: тыс. руб. _____ по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2015
83700700		
6324013307		
384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За _____	За _____
		20 <u>15</u> г. ³	20 <u>14</u> г. ⁴
	Выручка ⁵	21540	20361
	Себестоимость продаж	(12473)	(11349)
	Валовая прибыль (убыток)	9067	9012
	Коммерческие расходы	-	-
	Управленческие расходы	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	9067	9012
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	-	-
	Прочие доходы	-	-
	Прочие расходы	-	-
	Прибыль (убыток) до налогообложения	9067	9012
	Текущий налог на прибыль	1813,4	1802,4
	Чистая прибыль (убыток)	7253,6	7209,6

Руководитель _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи) Главный бухгалтер _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

“ _____ ” _____ 2015 г.

Продолжение приложения Б

Отчет о финансовых результатах

за 31 декабря 20 16 г.

Организация _____	Радоон-плюс	по ОКПО	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика _____		ИНН	0710002		
Вид финансовой работы _____		по ОКВЭД	31	12	2016
Организационно-правовая форма/форма собственности _____		по ОКОПФ/ОКФС	83700700		
		по ОКЕИ	6324013307		
Единица измерения: тыс. руб.			384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За _____	
		20 16 г. ³	20 15 г. ⁴
	Выручка ⁵	22960	21540
	Себестоимость продаж	13152	(12473)
	Валовая прибыль (убыток)	9808	9067
	Коммерческие расходы	-	-
	Управленческие расходы	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	9808	9067
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	-	-
	Прочие доходы	-	-
	Прочие расходы	-	-
	Прибыль (убыток) до налогообложения	9808	9067
	Текущий налог на прибыль	1961,6	1813,4
	Чистая прибыль (убыток)	7846,4	7253,6

Руководитель _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи) Главный бухгалтер _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)

“ ____ ” _____ 20 ____ г.

Итоги опроса, проведённого в ООО «Радоон-плюс» по вопросам труда работающих

№	Сотрудники	Коллеги	Начальник	Деятельность	Условия труда	Организация и руководство	Мое развитие	Оплата труда	Защищенность рабочего места	Режим работы	Социальный пакет	Совместимость работы с личной жизнью	Оценка достижений
1	Жданов Г.Э.	85	10	9	15	4	9	5	11	14	17	8	4
2	Медведева. Г.Ш.	72	15	8	18	5	8	6	12	18	15	9	5
3	Аношкин Р.Т.	78	7	10	17	6	6	4	13	12	11	7	8
4	Кочеткова П.Д.	63	12	12	9	9	5	7	14	14	9	6	5
5	Клачкова Е.М.	104	8	6	6	8	5	5	10	15	8	4	3
6	Агапкин Р.Х.	103	9	7	4	4	3	4	9	16	7	10	2
7	Еремеева Д.Л.	85	5	8	5	3	4	6	14	12	6	14	2
8	Луганова П.М.	63	14	12	8	6	1	7	13	14	10	5	5
9	Абрамова И.Т.	94	16	13	9	5	5	6	12	13	9	6	2
10	Белаус В.Б.	89	17	5	7	4	6	4	10	19	8	7	3
11	Лапшин Д.К.	115	19	8	6	2	7	6	9	14	5	8	2
12	Серябряков З.Х.	93	13	4	5	9	8	7	12	10	6	9	4
13	Шмелева К.С.	72	14	6	8	6	5	5	13	12	7	3	5
14	Гарифулина П.Б.	64	12	9	6	7	6	6	14	15	8	5	2

15	Рахимова О.А.	59	16	7	9	3	4	4	11	13	9	7	3
16	Леонтьева С.Я.	85	17	5	12	8	3	6	18	14	5	8	7

Продолжение приложения В1

17	Комарова Ф.Ж.	78	13	9	8	4	5	2	17	15	12	6	4
18	Елисеева О.В.	94	13	12	9	6	6	5	18	16	14	5	5
19	Осланова Р.Ю.	74	11	13	7	6	4	4	12	15	13	9	3
20	Гуляева М.А.	64	10	17	6	3	3	3	15	14	20	7	2
21	Ахмадиева Н.К.	85	12	14	8	5	2	4	14	6	17	8	1
22	Антонова Е.И.	84	14	11	9	5	5	2	15	6	8	6	4
23	Спиридонова К.М.	68	8	12	8	5	2	3	12	9	5	12	4
24	Рузеев Г.Р.	74	9	18	10	5	3	3	13	9	9	5	4
25	Мубаракшина О.Д.	65	8	19	9	6	3	2	19	5	8	6	3
26	Итого	2010	302	254	218	134	118	116	330	320	246	180	92