

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра акмеологии и менеджмента

**«Методы совершенствования системы мотивации труда на предприятии.
На примере ООО КРИСТАЛЛКЛИНИНГ»**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите

Зав. кафедрой

_____ О.В.Кружкова

(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Нормоконтролер

_____ Н.В.Федоровых

(подпись)

« ____ » _____ 201 ____ г.

Исполнитель:

Волкова Анна Георгиевна

студент группы ББ-41zС, 4 курса,
заочного отделения,

направление «38.03.02. – Управление
малым бизнесом»

(подпись)

Научный руководитель:

Лагутина Е.Е.

к.ф-м.н., доцент

(подпись)

Екатеринбург

Оглавление

Введение	
Глава 1 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ООО «КРИСТАЛЛКЛИНИНГ»	
1.1. Краткая характеристика и анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «КристаллКлининг».....	
1.2. Анализ системы мотивации труда персонала на примере ООО «КристаллКлининг».....	
Выводы по главе 1	
Глава 2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ПРИМЕРЕ ООО «КРИСТАЛЛКЛИНИНГ»	
2.1. Рекомендации по улучшению системы мотивации труда персонала на предприятии.....	
2.2. Прогноз социально-экономической эффективности, рекомендации по улучшению системы мотивации труда персонала....	
Выводы по главе 2.....	
Заключение	
Список использованной литературы	
Приложения	

Введение

Актуальность исследования. Бурные экономические и социальные преобразования на современном этапе развития российского общества предопределили высокую значимость проблемы изучения работника как субъекта деятельности. От уровня подготовки личности: профессиональной, правовой, психологической – во многом зависит успех предприятия.

Сложные изменения, происходящие в отечественной экономике и социальной сфере, обусловили возникновение множества проблем, что не могло не отразиться на деятельности различных организаций – предприятий, учреждений, сообществ. Острота современного кризиса тем более ощутима, что в России длительное время отсутствовали основы свободной конкуренции, а общество пребывало в стабильных условиях, что привело к техническому отставанию и не могло не сказаться на экономической устойчивости общества и благосостоянии граждан.

На сегодня накоплен значительный практический опыт и апробированы теоретические разработки российских и зарубежных ученых. Соединение разработок зарубежных авторов, опыта, накопленного в Советском Союзе, и современных исследований российских ученых послужило теоретической и методологической базой для адаптации принципов социального развития организаций к российским условиям.

В настоящее время социальные стратегии приобретают особую важность еще и потому, что на передний план реформирования экономики выходит социальная составляющая. Как подчеркивает академик Л.И. Абалкин, «...главный рычаг — дать возможность людям реализовать свои знания, профессиональное мастерство и предпринимательскую инициативу, создать надежную, полноценную систему занятости в стране, ориентированной на социальные приоритеты».

Не последнее место занимает значение социальных процессов в организациях. По оценкам отечественных и зарубежных экспертов, на долю социальных резервов приходится 30-40% повышения эффективности производства. Но не только значительные резервы, скрытые в социальных факторах повышения эффективности производства, обращают на себя внимание. Меняется отношение общества к организациям, которые рассматриваются не только как источник производства каких-либо товаров и услуг, но и как часть «экосистемы», оказывающая существенное влияние на состояние среды обитания работника и источник приложения творческих сил.

К настоящему времени значительно изменился состав общественных групп, влияющих на функционирование организаций и заинтересованных не только в их финансовых результатах, но и в самом факте их существования. Современные условия принуждают организации выступать главным действующим лицом интеграции интересов и нужд потребителей, работников, поставщиков, государства, муниципалитетов, гражданских объединений и других заинтересованных сторон, которые должны быть учтены в корпоративной стратегии организаций. В западной экономической науке такой подход имеет название «концепция социальной ответственности» и, как показывает практика, в долгосрочной перспективе обеспечивает более значительную прибыль и развитие в сфере коммерческой деятельности. Согласно этой концепции, главная задача руководства — выявление, удовлетворение и сохранение баланса интересов различных профессиональных групп людей, т.е. это круг вопросов, которые в системе стратегического планирования могут быть решены при реализации управления социальным развитием в организации. Главное внимание при этом должно уделяться социальному развитию коллектива и отдельных работников, от которых во многом зависят успех реализации корпоративной стратегии и, следовательно, финансово-экономические результаты.

Реализуя свои генеральные цели, организация вынуждена учитывать социальные условия и управлять своим социальным развитием (т.е. адекватно реагировать на внешние социальные условия).

Анализ изученных нами исследований и специальной литературы, а также опыт работы специалистов-практиков позволили выделить следующее противоречия - между возрастающей значимостью социальной составляющей деятельности работников и организацией в полной мере социальной обеспеченности персонала для создания комфортных условий труда.

Выявленное противоречие определило проблему исследования, которая заключается в вопросе: как организовать управление системы мотивации в сфере услуг?

Актуальность, противоречие и проблема позволяют нам сформулировать тему работы: «Методы совершенствования системы мотивации труда на предприятии. На примере ООО «КристаллКлининг»».

Объект исследования: система мотивации труда на предприятии в сфере услуг.

Предмет исследования: управление системой мотивации труда в организации.

Цель исследования: разработка рекомендаций по улучшению системы мотивации труда в ООО «КристаллКлининг».

Достижение поставленной цели связано с решением ряда задач:

1. Проанализировать мотивацию труда в ООО «КристаллКлининг».
2. Спроектировать программу совершенствования системы мотивации труда.
3. Спрогнозировать социально-экономическую эффективность предлагаемой программы.

Методологической основой исследования послужили теоретические и практические положения отечественных специалистов: А. Н. Аверина, А. В. Бабича, С. А. Баркова, В. И. Верховина, Н. А. Волгина, Х. Н. Гизатуллина, Л. В.

Константинова, Г. Ф. Красноженовой, С. А. Кузнецовой, Б. П. Кутырева, И. К. Ларионова, В. Д. Маркиной, Ю. Л. Неймена, А. Н. Петрова, А. Г. Поршнева, А. И. Пригожина, П. В. Романова, О. В. Ромашева, Г. Н. Соколова, С. Ф. Фролова, И. Н. Шило, рассматривающих проблемы социального развития коллектива организации. Также выступили теоретические и практические положения отечественных ученых вопросам социального развития в организации, среди которых особое место занимают работы Л. И. Абалкина, Н. А. Аитова, А. В. Бачурина, О. С. Виханского, Т. И. Заславской, Г. Б. Клейнера, Б. З. Мильнера, А. И. Татаркина, Ж. Т. Тощенко.

Методы и методика исследования. В исследовании применены методы логического, сравнительного, эмпирического и статистического анализа. Анализ социального развития организации был проведен по методике, описанной в трудах Григорьевой Н.Н.

Достоверность результатов обеспечивалась достаточным объемом выборки, стандартизацией процедуры исследования и применением современных методов статистической обработки данных.

Теоретическая значимость заключается в расширении представления об управлении социальным развитием в организации, а именно изменения к лучшему в ее социальной среде – в тех материальных, общественных и духовно-нравственных условиях, в которых работники организации трудятся, вместе с семьями живут и в которых происходят распределение и потребление благ, складываются объективные связи между личностями, находят выражение их морально-этические ценности.

Практическая значимость заключается в разработке программы совершенствования системы мотивации труда, позволяющей оказывать положительное влияние на социальную структуру персонала, его демографический и профессионально-квалификационный состав.

Структура работы. Состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемых источников.

В первой главе проанализирована система мотивации труда в организации: дана краткая характеристика предприятия сферы услуг, сделан анализ системы мотивации труда.

Во второй главе даны рекомендации по улучшению системы мотивации труда, определена ее эффективность.

В заключение подводятся итоги проделанной работы.

Глава 1 Анализ системы мотивации труда персонала на примере ООО «КристаллКлининг»

1.1 Краткая характеристика и анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «КристаллКлининг»

ООО «КристаллКлининг» работает на потребительском рынке г. Серова с 2009 г. Основная деятельность предприятия ориентирована на предоставление услуг по мойке окон, витрин, витражей, зеркал с использованием профессионального оборудования, ежедневная комплексная уборка, комплексная уборка помещений после строительства и ремонта, комплексная уборка жилых квартир, офисов, чистка ковров и ковровых покрытий, химчистка салона автомобилей.

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью «КристаллКлининг».

Управляющее воздействие на работников ООО «КристаллКлининг» осуществляется в рамках сформированной системы управления. Она представлена в виде комплекса взаимосвязанных подсистем, каждая из которых имеет собственное назначение, функции и содержание.

Управление персоналом ООО «КристаллКлининг», как и его деятельность в целом, неразрывно связаны с анализом внешней и внутренней среды предприятия, с его стратегическими целями и задачами деятельности.

В связи с этим необходимо отметить, что предприятие планирует в долгосрочной перспективе наращивание объемов оказания услуг, дальнейшее развитие материально-технической базы, трудовых ресурсов с целью завоевания все более прочного и, возможно, лидирующего места на потребительском рынке Серова. Реализация этих целей планируется в рамках стратегии расширения присутствия предприятия на рынке.

Реализация поставленных целей в деятельности ООО «КристаллКлининг» происходит путем решения задач текущего планирования, к числу которых следует отнести:

- расширение портфеля заказов за счет поиска новых потребителей;
- расширение географии присутствия предприятия на потребительском рынке региона;
- преимущественное развитие долгосрочных партнерских отношений с поставщиками и потребителями реализуемых предприятием услуг;
- улучшение качества обслуживания, сокращение сроков исполнения заказов;
- развитие персонала предприятия за счет повышения его качественного состава при сохранении численности;
- совершенствование управления ООО «КристаллКлининг» путем внедрения современных методов и форм работы, в том числе систем мотивации и стимулирования персонала;
- развитие рекламной деятельности, расширение связей со СМИ и др.

Очевидно, что решение этих задач невозможно, без должным образом управляемого персонала, поэтому совершенствование организационной структуры управления также является одной из важных задач в деятельности руководства предприятия.

Действующая в настоящее время организационная структура ООО «КристаллКлининг» представлена на рис. 1.1.

Рисунок 1.1 - Организационная структура
ООО «КристаллКлининг»

Данная структура возглавляется директором (собственником) предприятия, который является фактическим руководителем всей деятельности организации. Ему непосредственно подчинены руководители бухгалтерии, отделов обслуживания, химчистки, общецехового персонала. Разделение полномочий внутри персонала организации происходит в соответствии с функциональными обязанностями каждого работника, зафиксированными в трудовом договоре (контракте).

Организационная структура может быть охарактеризована как линейно-функциональная, которой присущи система бюрократических отношений и преимущественно вертикальные функциональные связи. В их основе лежит принцип четкой должностной иерархии, в рамках которой линейный персонал ориентирован на выполнение указаний вышестоящих руководителей, а в целом директора ООО «КристаллКлининг». Именно ему принадлежат все нити управления и право принятия ключевых управленческих решений.

Структурными подразделениями ООО «КристаллКлининг» являются административно-управленческий комплекс, отделы обслуживания потребителей, вспомогательный персонал, химчистка. Руководство их персоналом осуществляют руководители, выделенные по основным направлениям деятельности предприятия. Эти руководители ответственны перед директором за функционирование своих подразделений и результаты их работы.

При такой системе управления, сформированной в ООО «КристаллКлининг», управление персоналом осуществляет директор, по крайней мере, в его ведении и под его контролем находятся все подсистемы управления персоналом предприятия: формирование штата; сохранение персонала; развитие персонала; регулирование отношений с персоналом.

Формирование штата персонала включает:

– выявление функциональных обязанностей персонала и выполняемых им видов работ и требований, которые они предъявляют к персоналу;

– определение количества и качества персонала, необходимых для выполнения всех видов работ в рамках осуществляемой предприятием деятельности;

– набор, отбор и продвижение квалифицированных кандидатов.

Сохранение персонала ООО «КристаллКлининг» включает следующие виды деятельности:

– формирование системы мотивации и стимулирования труда;

– обеспечение гармоничных взаимоотношений между руководителями и подчиненными;

– поддержание здоровых и безопасных условий труда на рабочих местах.

Развитие персонала ООО «КристаллКлининг» имеет целью сохранение и расширение компетенции работников посредством совершенствования их знаний, навыков, способностей, планирования деловой карьеры.

Наконец, регулирование отношений с персоналом как еще одна подсистема работы с персоналом ООО «КристаллКлининг» включает действия, направленные на поддержание трудовой дисциплины и урегулирование трудовых споров и конфликтов.

Технико-экономические показатели представлены в таблице 1.1.

Анализируя данные таблицы можно сделать вывод, что объем реализации услуг увеличился в сравнении с 2013 годом на 5866 тыс. руб., темп прироста объема реализации услуг составил 12%. В 2015 году объем реализации услуг заметно снижен, отклонение составило 1875 тыс. руб. Рост объема реализации услуг в сравнении с 2014 годом составил 3,42%.

В 2015 году численность снизилась на 4 человека, темп прироста составил 87,5%. Производительность труда в 2014 году снизилась в сравнении с 2013 годом на 389,75 тыс. руб. или (29,5%). В 2015 году производительность труда выросла на 311,38 тыс. руб., темп прироста составил 18,2%.

Стоимость основных фондов в 2014 году в сравнении с 2013 годом выросла на 2967 тыс. руб., темп прироста составил 23,76%, в 2015 году прирост стоимости заметно ниже и составил 5,07%.

Сумма валового дохода в 2014 году выросла на 3027,6 тыс. руб., уровень составил 25,76%. В 2015 году в сравнении с 2014 годом выросла на 1346 тыс. руб., прирост составил 9,11%.

Таблица 1.1 – Техничко-экономические показатели ООО «КристаллКлининг»

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	Отклонение, (+, -)		Темп отклонения (%)	
				2014 к 2013 гг.	2015 к 2014 гг.	2014 к 2013 гг.	2015 к 2014 гг.
Объем реализации услуг, тыс. руб.	48884	54750	56625	5866	1875	112,00	103,42
Численность	37	32	28	-5	-4	86,49	87,50
Производительность труда, тыс. руб.	1321,19	1710,94	2022,32	389,75	311,38	129,50	118,20
Стоимость ОФ, в т.ч.	12489	15456	16240	2967	784	123,76	105,07
активной части	7632	8236	8452	604	216	107,91	102,62
Сумма валового дохода	11753,4	14781	16127	3027,6	1346	125,76	109,11
Уровень валового дохода	24,04	27,00	28,48	2,95	1,48	x	x
Сумма издержек обращения	8931,1	10024,7	10852,7	1093,6	828	112,24	108,26
Уровень издержек обращения	18,27	18,31	19,17	0,04	0,86	x	x
Прибыль от реализации	2822,3	4756,3	5274,3	1934	518	168,53	110,89
Налог	546,25	920,57	1020,83	374,32	100,26	x	x
Прибыль чистая	2276,05	3835,73	4253,47	1559,68	417,74	168,53	110,89
Фондоотдача	3,91	3,54	3,49	-0,37	-0,06	x	x
Фондоемкость	0,26	0,28	0,29	0,03	0,00	x	x
Фондовооруженность	337,54	483	580	145,46	97,00	x	x
Рентабельность от реализации услуг	5,77	8,69	9,31	2,91	0,63	x	x
Рентабельность чистая	4,66	7,01	7,51	2,35	0,51	x	x

Издержки обращения в 2014 году составили 1093,6 тыс. руб., рост издержек обращения – 12,24%. В 2015 году издержки обращения заметно ниже уровня 2014 года, рост составил 828 тыс. руб.

Прибыль от реализации услуг в 2014 году выросла на 68,53%. В результате превышения доходов над расходами на предприятии увеличилась рентабельность с 5,77 до 8,69. В 2015 году рост прибыли от реализации услуг составила 518 тыс. руб. (10,89%). Рентабельность выросла на 0,63 пункта.

Рассмотрим эффективность работы предприятия:

Фондоотдача показывает сколько единиц услуг заложено в основные фонды. Мы видим, что показатель фондоотдачи снижен по годам. Возможно снижение фондоотдачи произошло за счет ввода нового оборудования, а так же в результате повышения комфортности рабочих мест.

Обратный показатель фондоотдаче это фондоемкость, отражает величину основных производственных фондов, заделживаемых на выпуск (продажу) каждой единицы услуг. Этот показатель существенно не изменился по годам.

Фондовооруженность в 2014 году увеличилась по отношению к 2013 году на 45,46 пункта, в 2015 году снизилась – на 3 пункта.

Таким образом, на основании осуществленного анализа основных направлений деятельности и особенностей управления ООО «КристаллКлининг», можно сделать вывод о том, что руководителем предприятия реализуется системный подход к управлению бизнесом в целом и работающему на предприятии персоналу. Это представляется в современных условиях функционирования организаций вполне оправданным: такой подход позволяет формировать систему управления персоналом с учетом всего комплекса функций, выполняемых персоналом, с учетом направлений деятельности предприятия, его экономических и финансовых возможностей, профессионализма менеджеров и линейного персонала, профессиональных требований к персоналу и т.д. В этих рамках свое, вполне определенное место в

системе управления персоналом занимают мотивация и стимулирование труда персонала как самостоятельный структурный элемент, входящий в подсистему сохранения человеческих ресурсов на предприятии наряду с профориентацией и адаптацией персонала, его оценкой и повышением качества трудовой жизни.

1.2 Анализ системы мотивации труда персонала на примере ООО «КристаллКлининг»

Поскольку в ООО «КристаллКлининг» работают люди разных профессий, возрастного и образовательного уровня, опыта работы, профессионализма и т.д., система их стимулирования изначально ориентирована на дифференцированный подход к разным группам работников. Для того чтобы определить обоснования этого подхода, следует провести анализ структуры персонала по количеству и качеству. Результаты анализа представлены в табл. 1.2-1.6.

Таблица 1.2 - Анализ структуры персонала

№ п/п	Категория работающих	2013		2014		2015		Абсолютное изменение, к 2015 году		Структурное изменение, к 2015 году	
		чел.	% к итогу	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу	2013 год	2014 год	в % к 2013	в % к 2014
1	Среднесписочная численность работающих, всего в т.ч.	37	100	32	100	28	100	-9	-4	х	х
2	Руководители	4	10,8	4	12,5	4	14,3	0	0	3,5	1,8
3	Специалисты	9	24,3	8	25,0	6	21,4	-3	-2	-2,9	-3,6
4	Рабочие	24	64,9	20	62,5	18	64,3	-6	-2	-0,6	1,8

Анализируя данные таблицы 1.2, можно сказать, что в 2015 году среднесписочная численность работников снизилась в сравнении с 2013 годом на 9 человек, с 2014 годом на 4 человека. Категория руководителей в абсолютном отношении к общей численности не изменилась, но в структурном отношении процентное отношение выросло в сравнении с 2013 годом на 3,5%, с 2014 годом на 1,8%. Изменение произошло из-за снижения общей численности работников.

Анализируя категорию специалисты можно сказать следующее, в 2015 году в сравнении с 2013 годом численность снизилась на 3 человека, в 2014 году на 2 человека, в структурном изменении соотношение к общей численности работников снизилось на 2,9% и на 3,6% соответственно.

Анализируя категорию рабочие, можно сказать, что численность уменьшилась в сравнении с 2013 годом на 6 человек, в процентном соотношении к общей численности снизилось на 0,6%, с 2014 годом на 2 человека (1,8%).

Таблица 1.3 - Анализ структуры персонала по уровню образования

№ п/п	Категория работающих	2013		2014		2015		Абсолютное изменение, к 2015 году		Структурное изменение, к 2015 году	
		Чел.	% к итогу	Чел.	% к итогу	Чел.	% к итогу	2013 год	2014 год	в % к 2013	в % к 2014
1	Высшее	8	21,7	6	18,7	5	17,9	-3	-1	62,6	83,2
2	Среднее профессиональное	10	27,0	10	31,3	7	25,0	-3	-3	70,0	70,0
3	Начальное профессиональное	10	27,0	8	25,0	7	25,0	-3	-1	70,0	87,5
4	Среднее	9	24,3	8	25,0	9	32,1	0	1	100,0	112,5
	Итого	37	100	32	100	28	100	-9	-4	x	x

Анализируя данные таблицы 1.3, можно сказать, что образовательный уровень предприятия снижается по годам. В 2015 году снизилась численность работников с высшим образованием по сравнению с 2013 годом на 3 человека, с 2014 годом на 1 чел. снижение так же произошло и по категории работающих со средним и начальным профессиональным образованием в сравнении с 2013 годом на 3 чел., в 2014 году на 3 чел. и 1 чел. соответственно. Рост в структуре персонала произошел в результате снижения общей численности работников.

Таблица 1.4 – Анализ структуры персонала по возрасту

№ п/п	Показатели	2013		2014		2015		Абсолютное изменение, к 2015 году		Структурное изменение, к 2015 году	
		Чел.	% к итогу	Чел.	% к итогу	Чел.	% к итогу	2013 год	2014 год	в % к 2013	в % к 2014
1	18-25	12	32,4	10	31,3	7	25,0	-5	-3	-7,4	-6,3
2	26-35	13	35,1	8	25,0	7	25,0	-6	-1	-10,1	0,0
3	36-50	8	21,6	9	28,1	10	35,7	2	1	14,1	7,6
4	Свыше 50 лет	4	10,8	5	15,6	4	14,3	0	-1	3,5	-1,3
	Итого	37	100	32	100	28	100	-9	-4	х	х

Анализируя данные таблицы 1.4, мы видим, что основную часть работников составляет категория от 18 лет до 35 лет, т.е. персонал предприятия достаточно молодой. В 2015 году заметно снизилась численность в этой категории работников. В возрасте от 36 до 50 лет в 2015 году выросла в сравнении с 2013 годом на 2 чел.

Таблица 1.5 – Анализ структуры персонала по стажу

№ п/п	Показатели	2013		2014		2015		Абсолютное изменение, к 2015 году		Структурное изменение, к 2015 году	
		Чел.	% к итогу	Чел.	% к итогу	Чел.	% к итогу	2013 год	2014 год	в % к 2013	в % к 2014

1	менее 1 года	7	18,9	8	25,0	5	17,9	-2	-3	-1,1	-7,1
2	1-3 года	12	32,4	9	28,1	8	28,6	-4	-1	-3,9	0,4
3	3-5 лет	12	32,4	10	31,3	9	32,1	-3	-1	-0,3	0,9
4	свыше 5 лет	6	16,2	5	15,6	6	21,4	0	1	5,2	5,8
	Итого	37	100	32	100	28	100	-9	-4	x	x

Анализируя данные таблицы 1.5, мы видим, что по стажу коллектив предприятия достаточно не стабилен. В 2015 году в сравнении с 2013 годом снижение численности отработавших на предприятии менее года составило 2 чел., от 1 до 3 лет – 4 чел., от 3 до 5 лет – 3 чел., в сравнении с 2014 годом 3 чел., и по 1 чел. соответственно.

Таблица 1.6 – Анализ движения кадров

№ п/п	Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Структурное изменение, к 2015 году	
					в % к 2013	в % к 2014
1	Выбыло рабочих, чел.	11	8	11	100,0	137,5
	в том числе:					
1.1	- в связи с окончанием работ и срока договора	-	-	-	-	-
1.2	- в связи с уходом на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законодательством	2	1	1	50,0	100,0
1.3	- по собственному желанию	6	5	8	133,3	160,0
1.4	- уволено за различные нарушения	3	2	2	66,7	100,0
2	Принято рабочих	2	3	7	в 3,5 раза	в 2 раза
3	Среднесписочное число рабочих	37	32	28	75,7	87,5
4	Численность работников, состоящих в списочном составе весь год	12	10	7	58,3	70,0
5	Коэффициент текучести (п.1.3 + п.1.4) / п. 3	0,24	0,22	0,36	146,8	163,3
6	Коэффициент оборота по приему (п.2/п. 3)	0,05	0,09	0,25	462,5	266,7
7	Коэффициент оборота по увольнению (п1/п. 3)	0,30	0,25	0,39	132,1	157,1

8	Коэффициент постоянства кадров, (п4/п3)	0,32	0,31	0,25	77,1	80,0
---	---	------	------	------	------	------

Анализируя данные таблицы 1.6, мы видим, что текучесть персонала в 2015 году выросла по сравнению с 2013 годом на 46,8%, с 2014 годом на 63,3%. В 2015 году выросло количество уволившихся по собственному желанию в сравнении с 2013 годом на 2 чел. (33,3%), с 2014 годом на 3 чел. (60,0%). Коэффициент постоянства кадров снизился и составил 0,25 пункта.

В таблице 1.7 покажем причины, по которым более всего происходит текучесть кадров на предприятии.

Таблица 1.7 - Причины текучести кадров ООО «КристаллКлининг»

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год
Невысокая заработная плата	3	3	6
Культура поведения	0	1	0
Непригодность занимаемой должности	1	0	0
Неудовлетворенность качеством работы	1	1	1
Причин не определены	1	0	1

Особо значимой причиной изменения кадрового состава в исследуемой организации является невысокая заработная плата вновь принятых работников.

Мотивационная функция, как одна из самых сложных среди остальных при управлении персоналом, способствует решению поставленных перед организацией целей. Главное действующее лицо в данном случае является работник со своими потребностями и пожеланиями. Правильная мотивация способствует разрешению конфликта в ситуации наличия потребности, с одной стороны, и ограничения на ее удовлетворение, с другой, возникающий внутри работника.

Проанализируем обеспеченность ООО «КристаллКлининг» основными объектами, предназначенными для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей.

Таблица 1.8 – Основные объекты, предназначенные для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей

Показатели	2015 год
1. Общественное питание	нет
2. Детские сады	нет
3. Торговля	нет
4. Спортивные сооружения	нет
5. Лечебно-профилактические учреждения	нет
6. Дворец культуры	нет

Основных объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей ООО «КристаллКлининг» не имеет. Отсутствие основных объектов говорит о том, что организация небольшая и дополнительных финансовых средств на содержание данных не имеет.

Еще одной проблемой в системе управления персоналом на исследуемом предприятии может служить безопасность работы, для чего необходим тщательный отбор персонала при приеме на работу.

Безопасность с точки зрения предприятия предполагает целый ряд аспектов:

1. Стремление защитить организацию от проникновения людей, имеющих связи с криминальными структурами.
2. Стремление поставить барьер перед людьми, склонными к хищению.
3. Проверка работника на склонность к злоупотреблению алкоголем и употреблению наркотиков.
4. Соответствие работника требованиям организационной культуры («наш» человек или «не наш»).

Работник организации должен соответствовать внутрифирменным стандартам, должен иметь достойное денежное содержание, лучшие социальные гарантии, достойное положение в обществе, чувство

защищенности, что повысит престиж, авторитет работников, позволит повысить эффективность работы.

Таким образом, главная причина текучести кадров на предприятии – это недостаточная мотивация работников.

Еще одной причиной возникновения данной проблемы является система обучения персонала, а точнее, её отсутствие, так как обучение проводится не централизованно на специальных курсах, а прямо на местах, чего явно недостаточно для слаженной и качественной работы коллектива, вследствие чего происходят неприятные инциденты и недопонимания со стороны покупателей организации. Очевидно, что данный состав персонала, требует дифференцированного подхода к стимулированию их деятельности.

Анализ фонда заработной платы представлен в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Анализ фонда заработной платы

Показатель, тыс. руб.	2013	2014	2015	Отклонение (-), (+)		Темп отклонения (%)	
				2014 к 2013	2015 к 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
Объем реализации услуг	48884	54750	56625	5866	1875	112,00	103,42
Численность	37	32	28	-5	-4	86,49	87,50
Производительность труда	1321,19	1710,94	2022,32	389,75	311,38	129,50	118,20
Фонд заработной платы	3696	4450	4486	754	36	120,40	100,81
Уровень фонда заработной платы	7,56	8,13	7,92	0,57	-0,21	107,50	97,47
Зарплатоотдача	13,23	12,30	12,62	-0,92	0,32	93,02	102,59
Зарплатоемкость	0,1	0,1	0,1	0,00	0,00	107,50	97,47
Средняя зарплата 1 работника за год	99,89	139	160	39,17	21,15	139,21	115,21

Таким образом, по данным таблицы 1.9 мы видим, что в 2014 году в сравнении с 2013 годом производительность труда выросла на 29,5%, а в 2015 году производительность труда выросла в сравнении с 2014 годом на 18,2%.

Объем реализации услуг растет медленнее, чем фонд заработной платы, фонд заработной платы в 2014 году вырос на 20,4% в сравнении с 2013 годом, в 2015 году в сравнении с 2014 годом на 0,81%. Повышение уровня фонда заработной платы в 2014 году дало организации относительный перерасход 310,5 тыс. руб. $(0,57*54750/100)$.

В 2015 году уровень заработной платы снизился по отношению к объем реализации услуги экономия фонда заработной платы составила 116,4 тыс. руб. Зарплатоотдача, т.е. на каждый рубль фонда заработной платы сократился размер объема реализации услуг в 2014 году в сравнении с 2013 годом на 0,92 тыс. руб., в 2015 году в сравнении с 2014 годом вырос на 0,32 тыс. руб. Средняя заработная плата одного работника в 2014 году увеличилась на 9,86 тыс. руб., в 2015 году на 2,57 тыс. руб.

Факторный анализ показателей по труду представлен в таблице 1.10.

Таблица 1.10 - Факторный анализ показателей по труду

Показатель	2013	2014	2015	Отклонение		Темп отклонения (%)	
				2014 к 2013	2015 к 2014	2014 к 2013	2015 к 2014
Объем реализации услуг, тыс. руб.	48884	54750	56625	5866	1875	112,00	103,42
Среднесписочная численность, чел.	37	32	28	-5	-4	86,49	87,50
в т.ч. рабочих	19	17	14	-2	-3	89,47	82,35
Уд. вес рабочего в общей численности работников, %	51,35	53	50	2	-3	103,45	94,12
Производительность труда 1 работника, тыс. руб.	1321,19	1710,94	2022,32	389,75	311,38	129,50	118,20
Производительность труда 1 рабочего, тыс. руб.	2572,84	3220,59	4044,64	647,75	824,05	125,18	125,59

Анализируя данные таблицы 1.10, мы видим, что производительность труда как работника, так и рабочего в 2014 году выросла на 29,5% и 25,18%

соответственно, рост объем реализации услуга произошел только за счет роста цен на услуги. В 2015 году производительность выросла на 18,2% и 25,59 соответственно.

Таким образом, можно сделать вывод, что в рамках системы управления персоналом ключевым принципом действующей на предприятии системы стимулирования персонала является принцип соответствия уровня оплаты труда выполняемым работником должностным функциям и достигаемым результатам труда. Это означает, что руководство предприятия «ООО «КристаллКлининг»» стремится обеспечить в сфере стимулирования труда непосредственную связь трудовой мотивации и рабочих результатов.

Проанализируем систему мотивации и стимулирования работников предприятия по выбранным методам, представленным в таблице 1.11.

Таблица. 1.11 - Методы исследования мотивации работников ООО «КристаллКлининг»

Направление исследования	Предназначение
1. Анализ документов	- выявление недостающей документации
2. Анкетирование работников	- определение структуры мотивации и факторов удовлетворенности трудом; - выявление личных трудовых ценностей работников

В результате предложенных направлений исследования необходимо разделить на несколько пунктов:

1. Проанализировать имеющиеся документы, касающиеся мотивации работников;
2. Разработать вопросы и провести анкетирование работников, и проанализировать полученные результаты.

Проанализируем систему мотивации работников предприятия ООО «КристаллКлининг» по представленным направлениям. Данный анализ позволит выявить существующие проблемы в организации и будет способствовать выявлению движущих мотивов в настоящее время.

В результате анализа будут получены сведения, которые затрагивают подходы к таким нюансам как:

- позиционирование организации на рынке;
- преданность к организации и ее руководителям;
- осмысление поставленной цели и задач, важных для организации и конкретным работником;
- взгляды по отношению предстоящей работы и другим работникам;
- удовлетворенность критериями работы, ее содержанием;
- карьерный рост и перспектива его развития;
- факторы, способствующие либо препятствующие достижения наилучших итогов;
- оценивание существующих позиций в системе мотивации труда.

На первом этапе проанализируем действующие на предприятии нормативные акты и документы, касающиеся мотивации труда работников.

Исследуемые документы, представлены в таблице 1.12.

Таблица 1.12 - Анализ документов, касающихся мотивации по состоянию на конец 2015 года

№ п/п	Наименование документа	Содержание
1.	Организационная структура	включает в себя линейно-функциональную структуру с вертикальными функциональными связями
2.	Должностные инструкции	состоит из общих положений, прав и обязанностей каждого работника
3.	Положение о заработной плате	отсутствуют
4.	Положение о премировании	отсутствуют
5.	Социальная программа	отсутствует
6.	Положение об аттестации и оценке персонала	прописаны сроки и места проведения аттестации, критерии оценки аттестуемого
7.	Программа кадрового резерва	отсутствует
8.	Положение о планировании карьеры работников	отсутствует

9.	Положение об организационной культуре организации	отсутствует
10.	Положение о повышении квалификации персонала в организации	прописаны сроки повышения квалификации специалистов

Анализируя действующие на предприятии документы, касающиеся стимулирования и мотивации труда можно сказать следующее, что отсутствуют важные в данном направлении документы в части премирования, социальной сферы, а так же перспективного роста работников.

Подготовка и повышение квалификации работников происходит путем самообразования и накопления полученного опыта в процессе работы. периодически проводятся семинары и тренинги. Как таковая система обучения не налажена, нет системности проведения корпоративных обучений, а значит отсутствует аккумуляция профессионального опыта, знаний и умений. Такая ситуация представляет угрозу в эффективности работы организации, так как при увольнении профессионально грамотных работников уходят знания и опыт.

Социальная программа в ООО «КристаллКлининг» представлена в виде ежегодного оплачиваемого отпуска, компенсацией к юбилейным датам и нормированного рабочего дня.

Вторым этапом исследования стало анкетирование работников.

1. Анкета для определения структуры мотивации, факторов удовлетворенности качеством трудовой жизни. (Приложение А)

2. Анкета для определения личных трудовых ценностей работников отдела продаж. (Приложение Б)

Социально-психологический климат коллектива – это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на работников предприятия. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях, социальной напряженности. Нормальная атмосфера этих отношений дает возможность каждому работнику чувствовать себя частицей

коллектива, обеспечивает интерес к работе и необходимый психологический настрой, побуждает к справедливой оценке достижений и неудач как собственных, так и коллег, организации в целом.

Критерии социально-психологического климата: отношение к предприятию, отношение к руководителю, коллегам, удовлетворенность содержанием и условиями труда.

Для анализа удовлетворенности работой работников организации разработана анкета. Было проанкетировано 15 работников различных категорий, отобранных случайным образом. Руководители в опросе не участвовали.

Респондентам было предложено ответить на вопросы путем оценивания варианта ответа, наиболее точно отражающего степень удовлетворенности тем или иным компонентом анкеты (приложение А).

При изучении результатов анкетирования были сделаны выводы о том, что работники:

- считают выполняемую ими работу интересной;
- ощущают поддержку команды, в которой работают;
- не удовлетворены уровнем заработной платы;
- считают, что заработная плата не всегда соответствует средней по Свердловской области;
- считают, что необходимо расширить компенсационный пакет.

Таким образом, в результате проведенного анализа удалось выяснить, что работники организации удовлетворены самой работой, они считают ее интересной, удовлетворены коллективом и его поддержкой, условиями, предоставляемыми организацией для эффективного и качественного выполнения своих должностных обязанностей. Но одновременно с этим испытывают неудовлетворение от вознаграждения, предлагаемого за их трудовые усилия, а, кроме того, считают, что организация предоставляет не

совсем конкурентоспособную заработную плату по сравнению с другими организациями на рынке.

Проведение анкетирования происходило на основе теории иерархии потребностей Маслоу и теории трудовой мотивации Герцберга. Полученный анализ представлен графически на рисунке 1.2.

Рисунок 1.2 – Анализ трудовых ценностей работников

Из приведенной диаграммы видно, что работники доверяют руководству организации, интересуются происходящими процессами в организации, а так же уважительно относятся друг к другу, но при этом существуют проблемы в части коммуникативной системы, а так же слабое внедрение работников в коллектив.

Сведем результаты исследования системы мотивации труда, проведенные по двум этапам в таблицу 1.13.

Таблица 1.13 – Результаты исследования системы мотивации труда

№ п/п	Результаты исследования	Этапы исследования
1.	Отсутствие документов, регулирующих оплату труда работников, а так же премирования в части стимулирования оплаты труда работников;	Анализ документов и анкетирование работников
2.	Отсутствие документов по планированию карьеры	Анализ документов
3.	Отсутствие программы социальной поддержки	Анкетирование работников

Таким образом, можно сделать вывод, что существует необходимость пересмотреть нормативные документы и разработать программу совершенствования системы мотивации труда персонала в части стимулирования оплаты труда.

Выводы по 1 главе

В результате проведенного анализа сделаем следующие выводы:

1. В ООО «КристаллКлининг» управление предприятием реализовано посредством системного подхода к управлению, как предприятию, так и персоналу.

2. В ООО «КристаллКлининг» работают люди разных профессий, возрастного и образовательного уровня, опыта работы, профессионализма и т.д., система их стимулирования изначально ориентирована на дифференцированный подход к разным группам работников.

3. На предприятии произошло снижение численности персонала в 2015 году на 9 человек, так же снизился образовательный уровень. Основная часть работников это категория от 18 лет до 35 лет, т.е. персонал предприятия достаточно молодой. В 2015 году численность в этой категории работников заметно снизилась. Текучесть персонала в 2015 году выросла по сравнению с 2013 годом 46,8%, основная причина выражена в невысокой заработной плате вновь принятых работников.

4. В системе управления персоналом существуют проблемы в части мотивации работников: представленная документация носит формальный характер; отсутствие документов, регулирующих оплату труда работников, а так же премирования не дают полноценность понимания в части стимулирования оплаты труда работников.

Глава 2 Анализ системы мотивации труда персонала на примере ООО «КристаллКлининг»

2.1 Рекомендации по улучшению системы мотивации персонала на предприятии

Разработка мероприятий по повышению мотивации труда должна происходить в несколько этапов.

Первый этап разработки мероприятий будет осуществляться посредством внесения изменений в систему оплаты труда работников.

Одним из способов таких изменений послужит компенсационный пакет с учетом вклада каждого работника в развитие организации.

В компенсационный пакет будут входить:

- 1) средства от трудовой деятельности;
- 2) выплаты и компенсации, связанные с условиями труда;
- 3) доходы от собственности;
- 4) выплаты и пособия, связанные с социальной защищенностью от инфляции, снижения уровня жизни;
- 5) доплаты в связи с климатическими особенностями регионов, получаемые работником в организации.

Рассматривая компенсационный пакет как функцию, то необходимо выделить такие переменные как личностные, возможности предприятия, внешние и внутренние факторы, воздействующие на предприятие, МРОТ, характеристику рабочего места:

$$K_{п} = f(L, BO, PT, GP, PM), \quad (1)$$

где L – под данным параметром рассматривается личностная переменная, которая характеризует ожидания работника, его трудовой потенциал,

компетенцию и т.д.;

ВО - под данным параметром рассматривается возможность предприятия, которая характеризует ее финансовое состояние, наличие объектов социального назначения, проводимая кадровая и социальная политика и т.п.;

РТ - под данным параметром рассматривается состояние внутриорганизационного и внешнего рынка труда;

ГР - под данным параметром рассматривается действующая система государственного регулирования минимального размера оплаты и условий труда с учетом региональной и отраслевой специфики;

РМ - под данным параметром рассматриваются характеристики рабочего места или выполняемая работа.

В данной зависимости некоторые переменные имеют ту или иную степень корреляции, например, отсутствие специалистов на внешнем рынке труда повышает ценность работника в организации, а следовательно, для его удержания в организации может быть установлен более высокий размер компенсационного пакета.

В зависимости от вклада, вносимого в конечные результаты деятельности предприятия и трудовые нагрузки, будет формироваться стимулирующий показатель (таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Структура предлагаемого компенсационного пакета

Категория работников	Рекомендуемая структура компенсационного пакета
Высший управленческий персонал (директор, главный бухгалтер)	оклад + доплаты и компенсации за условия труда (ненормированный рабочий день, хранение коммерческой налоговой тайны, командировки, повышенные психофизиологические нагрузки) премии (по итогам работы за месяц и за год) участие в прибыли; социальные выплаты и льготы (обязательное страхование, оплата процентов по кредитам, подарки к праздникам и юбилеям, оплата питания, использование служебного транспорта)
Административно-управленческий персонал (администратор, начальники отделов)	оклад + доплаты и компенсации за условия труда (ненормированный рабочий день, командировки) премии (по итогам работы за месяц и за год) социальные выплаты и льготы (обязательное страхование, подарки к праздникам и юбилеям,

	оплата питания)
Производственный персонал	оклад премии (по итогам работы за квартал и за год) социальные выплаты и льготы (обязательное страхование, подарки к праздникам и юбилеям, оплата питания)

Проект структуры компенсационного пакета представим графически 2.1.

Рисунок 2.1 – Проект структуры компенсационного пакета

Основной частью предлагаемого компенсационного пакета работника организации является заработная плата, которая включает:

- тарифную часть - оплату по тарифным ставкам и окладам;
- доплаты и компенсации;
- надбавки;
- премии.

Тарифные ставки и оклады определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью.

В зависимости от того какой квалификации и подготовки будут привлечены работники, выбирается размер базовой ставки. При этом он не должен превышать 60-75% общего размера оплаты труда. С ростом производительности труда будет расти и размер базовой ставки. Так же размер базовой ставки должен зависеть от уровня ответственности работников и его вклада в процветание организации. Система формирования уровня оплаты труда представлена на рисунке 2.2.

Рисунок 2.2 – Система формирования уровня оплаты труда

Мотивационная составляющая зависит от степени соответствия работника установленным требованиям. Она колеблется в интервале от 75 до 120% и состоит из четырех диапазонов, представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Диапазон, учитывающий соответствие работника установленным требованиям

80%		100%			120%
P1		P2	P3	P4	R

P1 – не выполнение одной или нескольких трудовых обязанностей;

P2 – выполнение трудовых обязанностей в полном объеме;

P3 – выполнение трудовых обязанностей с ростом производительности труда на 5%;

P4 – выполнение трудовых обязанностей с ростом производительности труда на 10%;

R – персональный оклад.

Так же дополнительное премирование следует осуществлять:

– за особые заслуги и высокорезультативную деятельность, проявленные в течение определенного периода времени;

– за необычные, исключительные результаты труда.

Сумма денежной выплаты необходимо определять в соответствии с величиной вклада.

Предлагаемая структура компенсационного пакета работника включает:

1. Оплата по тарифным ставкам и окладам.

2. Доплаты и компенсации за условия труда.

2.1 Характеристики производственной среды.

2.2 Сменность (режим работы).

2.3 Степень занятости в течение смены.

3. Надбавки.

3.1 За производительность выше нормы (сдельный приработок, оплата за работу с численностью меньше нормативной).

3.2 За личный вклад в повышение эффективности и прибыльности.

3.3 За высокое качество продукции, выполнение срочных и

ответственных заданий.

4. Премии.

4.1 За качественное и своевременное выполнение договоров и этапов работ.

4.2 По итогам работы за год.

4.3 За личные достижения из фонда руководителя подразделения.

4.4 Авторские вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения.

4.5 Вознаграждения за активное участие в освоении новых технических и организационных предложений.

5. Услуги организации своим работникам (социальные выплаты).

Второй этап разработки мероприятий будет осуществляться посредством разработки программы совершенствования системы мотивации труда персонала. Для разработки программы совершенствования системы мотивации труда персонала организации составим паспорт программы, представленный в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Паспорт программы

Наименование программы	Программа совершенствования системы мотивации труда персонала ООО «КристаллКлининг»
Период реализации	2016 – 2019 годы
Разработчик и исполнители программы	Управленческая группа, состоящая из руководителей структурных подразделений предприятия, экономиста и инспектора по кадрам
Цель программы	Совершенствование системы мотивации труда персонала предприятия, нацелено на многостороннее развитие всех членов коллектива на основе реализации прогрессивных изменений социального состава работающих, улучшение условий жизнедеятельности, формирования и наиболее полного удовлетворения материальных и духовных потребностей членов коллектива.
Задачи программы	1. Выбор приоритетных направлений, позволяющих в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работающих и их семей; 2. Разработка и реализация соответствующих организационных,

	технических, санитарно-гигиенических, лечебно-профилактических, социально-экономических мер по улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работающих и их семей.
Перечень основных мероприятий программы	- Организационные мероприятия; - Технические мероприятия; - Санитарно-бытовое обеспечение; - Лечебно-профилактические мероприятия; - Социально-экономические мероприятия.
Ожидаемые результаты	Реализация мероприятий программы позволит: - повысить эффективность в работе по организации взаимодействия между руководителями и подчиненными; - улучшить жилищно-бытовые условия работников, в том числе молодых семей и молодых специалистов; - активизировать культурно-досуговую деятельность работников; - сохранить и развивать базу для занятий физической культурой и спортом в целях формирования здорового образа жизни работников.
Система организации контроля	Текущий контроль: осуществляет административная рабочая группа
Финансирование	Собственные средства организации

Рабочее место уникально по своим возможностям укрепления здоровья и улучшения самочувствия рабочих при условии:

- интегрирования мероприятий охраны здоровья и создания благоприятных условий для его укрепления с мероприятиями организации по предотвращению профессиональных заболеваний и травм;

- внесения изменений в трудовой процесс и связанную с ним рабочую обстановку для устранения чрезмерных опасностей и стрессов;

- разработки мероприятий, направленных на более эффективное преодоление работниками личных или семейных трудностей, которые могут оказывать негативное влияние на их самочувствие или производительность труда.

Средства, используемые для осуществления мероприятий, направленных на содействие программы управления совершенствования системы мотивации труда персонала организации включают:

- сбор информации: опросы рабочих, групп особого риска;

- печатные материалы: книги, брошюры (они могут распределяться или выставляться на стендах, с которых их можно брать), листовки, вкладываемые в конверты со счетами, статьи в изданиях организации, плакаты;
- аудиовизуальные материалы: магнитофонные записи, сообщения, которые можно прослушать по телефону, фильмы, видеоматериалы для просмотра как отдельными лицами, так и группами лиц;
- профессиональные медицинские услуги: медицинские осмотры, диагностические и лабораторные процедуры, прививки, индивидуальные консультации;
- инструктаж: оказание первой помощи, искусственное дыхание, покупка и приготовление пищи из экологически чистых и диетических продуктов;
- учеба: лекции, курсы, семинары;
- специальные мероприятия: выставки здоровья;
- группы поддержки и самопомощи: алкоголизм, наркомания, рак, ВИЧ/СПИД, родительские обязанности, забота о престарелых;
- комитеты, созданные с целью координации оздоровительных программ среди подразделений организации;
- спортивные программы: занятия спортом внутри организации, спонсорство индивидуального участия в спортивных программах организации, формирование спортивных команд организации;
- компьютерное программное обеспечение: наличие программ для индивидуальных персональных компьютеров или доступ к программному обеспечению при помощи сети организации, компьютерные игры или видео-игры на тему сохранения и укрепления здоровья;
- программы медицинских проверок: общие (например, с целью оценки степени риска для здоровья) или относящиеся к конкретному заболеванию (например, повышенное артериальное давление, проблемы зрения и слуха, рак, диабет, уровень холестерина);

– информация и направление в необходимое учреждение: программа помощи для работников, телефоны для вопросов личного плана и получения рекомендаций;

– непрерывная деятельность: занятия физической подготовкой, выбор полезной для здоровья пищи в пунктах питания;

– специальные преимущества: выделение времени с освобождением от работы для занятий такими видами деятельности, которые направлены на сохранение и укрепление здоровья, поощрение за обучение, гибкий график работы, отпуска или свободные от работы дни, необходимые по личным или семейными причинам;

– поощрения: награды за участие или достижение поставленных целей, признание в публикациях организации или на досках объявлений;

– формирование культуры здоровья.

Реализация программы управления совершенствования системы мотивации труда персонала осуществляется по следующим направлениям, представленным в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Организационный план мероприятий

Направления	Мероприятия	Сроки	Ответственный
1. Социальные условия труда	1. Подбор программы подготовки, переподготовки для различных категорий работающих; 2. Обучение и применение на практике инновационных способов обеспечения безопасности и охраны объектов	июль-декабрь 2016г.	Инспектор по кадрам
	Компенсирование питания работающих в общественных столовых, кафе	с июля 2016 г.	Администрация
	Оплата санаторно-курортного лечения для работника (предоставление путевки)	с июля 2016 г.	Отдел безопасности и охраны труда
	Организация и оплата стоматологического обслуживания	с июля 2016 г.	Отдел безопасности и охраны труда

	Предоставление материальной помощи (беспроцентные ссуды)	по заявлениям от работников	Администрация
2. Социальная инфраструктура	Оплата членства в спортивных клубах – покупка абонемента в бассейн, тренажерный зал	с июля 2016 г.	Отдел безопасности и охраны труда
	Оплата билетов в театр и т.п. культурные мероприятия	с июля 2016 г.	Администрация

Особенностями реализации программы совершенствования системы мотивации труда персонала организации являются:

- во-первых, внесение положения о личной ответственности работника за свое здоровье и здоровье своих близких;
- во-вторых, индивидуальный подход к работнику как с точки зрения индивидуально - конституциональных особенностей, так и количественной оценки резервных возможностей организма;
- в-третьих, создание условий для внутренней гармонии физического, психического, духовного состояния работника, а также гармонии с экологической и социальной средой;
- в-четвертых, преимущественное использование обширного арсенала оздоровительных технологий, реализация которых является ключевым звеном представляемых мероприятий;
- в-пятых, нацеленность на оценку и реализацию потенциала работника, с акцентом на контроль и оптимизацию его адаптивных (регуляторных) возможностей;
- в-шестых, создание мотивации и использование оздоровительных технологий в течение всей жизни работника;
- и, наконец, в-седьмых, духовная составляющая, направленность на формирование культуры здоровья.

2.2 Прогноз социально-экономической эффективности рекомендаций по улучшению системы мотивации персонала

Смету затрат на реализацию мероприятий представим в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Смета затрат на реализацию мероприятий

Мероприятия	Срок исполнения	Ответственный исполнитель	Затраты, руб.	Ожидаемый результат
1.1 Сформировать проектную группу. 1.2 Провести исследование действующей системы управления персоналом (приложение В)	III квартал	Директор, Бухгалтерия	-	Выявление оптимального метода оценки готовности персонала организации к инновационным изменениям.
1.3 Информирование работников о результатах работы предприятия	1 раз в квартал	Директор	-	Работники проявят готовность к новым условиям работы.
1.4 Проведение тренинга сплоченности коллектива	1 раз в квартал	Бухгалтерия, Руководители структурных подразделений	20500	Укрепление корпоративной культуры организации. Повышение уровня приверженности работников своей организации.
1.5 На основе выбора критериев, оценка эффективности обучения	1 раз в квартал	Зам. директора по персоналу,	25000	На основе определенных критериев и затрат на обучение определение его экономической эффективности
1.6 Внедрение системы морального вознаграждения за результаты труда, оглашение эффективных результатов работы на собрании	IV квартал	Директор, Бухгалтерия	-	Мотивация работников к более эффективному исполнению своих обязанностей, к инновационным, креативным решениям возникающих проблем на фирме. Повышение производительности труда. Улучшение морально-психологического климата в коллективе.
1.7 Внедрение нематериального стимулирования работников (компенсация за питание, новогодние подарки, отдых в	В течение года	Директор, Бухгалтерия	26500	Улучшение морально-психологического климата в коллективе.

оздоровительных лагерях и санаториях и т.п.)				
Итого затрат			72050	

Таким образом, на реализацию мероприятий потребуется 72050 рублей.

1. Экономический эффект по стабилизации трудового коллектива и снижения текучести персонала.

1.1 Мероприятия по стабилизации трудового коллектива и снижения текучести персонала.

Сумма экономии планового фонда заработной платы $\Delta_{Фзп}$, определяется прямым счетом, руб.:

$$\Delta_{Фзп} = ЧР_{высв} \times ЗП_{ср}, \quad (1)$$

где $ЧР_{высв}$ - число высвобождаемых работников, чел.;

$ЗП_{ср}$ - среднегодовая заработная плата работника, руб.;

$$\Delta_{Фзп} = 2 \times 160\,000 = 320,0 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект от мероприятия по стабилизации трудового коллектива и снижения текучести персонала, рассчитаем по формуле, руб.:

$$\Delta_{г} = \Delta_{Фзп} \times K_{ЕСН} + \Delta_{Фзп} - З_{г} - З_{к} \times E_{н}, \quad (2)$$

где $З_{г}$ - текущие затраты по мероприятию;

$K_{ЕСН}$ - единый социальный налог.

$$ЕСН = 26,2\%$$

$$\text{Соц. отчисления за год} = 320,0 \times 26,2\% = 83,8 \text{ тыс. руб.}$$

Z_K - капитальные затраты на осуществление мероприятий;

E_H - коэффициент сравнительной экономической эффективности капитальных затрат.

Капитальных затрат на осуществление мероприятий нет.

$$\mathcal{E}_r = 320,0 + 83,8 - 20,5 = 383,3 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от мероприятия по стабилизации трудового коллектива и снижения текучести персонала составит 383,3 тыс. руб.

1.2 Экономический эффект от мероприятия по вложению средств в обучение персонала предприятия за год составит:

$$\mathcal{E}_r = \Pi_r - Z_r, \quad (3)$$

где \mathcal{E}_r - экономический эффект за год,

Π_r - прибыль от внедрения мероприятия по вложению средств в обучение персонала, год;

Z_r - затраты на внедрение мероприятия по вложению средств в обучение персонала, год;

Вследствие повышения квалификации работников, производительность труда вырастет на 7,0%.

$$\Delta V = V \times 0,070 \quad (4)$$

где ΔV - изменение объема реализации услуг, руб.;

V - Объем реализации услуг, тыс. руб.

$$\Delta V = 56625 \times 0,070 = 3963,8 \text{ тыс. руб.}$$

Рост прибыли организации при увеличении объема продаж на 1 рубль приносит 4 копейки прибыли.

Прибыль от внедрения мероприятий по вложению средств в обучение персонала равна:

$$П_{Г} = \Delta V \times 0,04 \quad (5)$$

$$П_{Г} = 3963,8 \times 0,04 = 158,6 \text{ тыс. руб.}$$

$$З_{ОБ} = Ч \times Ц_{ОБ}, \quad (6)$$

где $З_{ОБ}$ - затраты на обучение;

$Ч$ - сколько человек отправлено на обучение;

$Ц_{ОБ}$ – стоимость обучения.

$$З_{ОБ} = 25,0 \text{ тыс. руб.}$$

$$Э_{Г} = 158,6 - 25,0 = 133,6 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от мероприятия по вложению средств в обучение персонала за год составил 133,6 тыс. руб.

Экономический эффект по снижению затрат на персонал составит:

$$Э_{Г} = 383,3 + 133,6 = 516,9 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, экономический эффект по снижению затрат на персонал за год составит 516,9 тыс. руб.

2. Экономический эффект по мотивации и стимулированию персонала к производительному труду.

Для стимулирования труда рабочих и специалистов планируется внедрить следующие мероприятия:

– введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий, определяемый в процентах от стоимости реализованной продукции – для работников, способных влиять на объем продаж. Размер процентов будет устанавливаться в пределах от 1 до 3% от стоимости реализованной продукции;

– выплата ежеквартальных премий в размере 5% от годовой прибыли за отсутствие сбоев в снабжении производства;

– единовременные выплаты за участие в развитии работы подразделения (предложения по внедрению новых систем учета, планирования и т.п.). Такие выплаты будут устанавливаться индивидуально в зависимости от индивидуального вклада работника в развитие работы подразделения.

С целью повышения уровня нематериального стимулирования рабочих и специалистов планируется:

– создание комнат отдыха для специалистов и технического и обслуживающего персонала в каждом отделе (цехе). В комнатах должно быть предусмотрено создание оптимальных условий для отдыха в перерывах от выполнения основной работы;

– организация и проведение корпоративных праздников по поводу календарных праздников (например, Новый год, 8 марта и т.д.);

– организация и проведения дней рождения работников;

– организация и проведения спортивно–зрелищных мероприятий.

Затраты на внедрение мероприятия по введение системы выплат месячных или ежеквартальных премий от стоимости реализованной продукции и отсутствия сбоев.

$$Z_{Г} = Z_{\text{мес.}} \times 12 \quad (7)$$

$$Z_{Г} = 160,0 \text{ тыс. руб.}$$

Повышение мотивации работников предприятия ведёт к увеличению производительности труда на 7,0%. Это даёт организации повышение объема

продаж на 10%.

$$\Delta V = V \times 0,1 \quad (8)$$

где ΔV - изменение объема реализации услуг, руб.;

V – Объем реализации услуг, руб.

$$\Delta V = 56625 \times 0,100 = 5662,5 \text{ тыс. руб.}$$

А увеличение объема реализации услуг (ΔV) приводит к повышению прибыли организации, так как 1 руб. реализованной продукции приносит 4 коп. прибыли.

Прибыль от внедрения мероприятий по введению системы выплат месячных или ежеквартальных премий от стоимости реализованной продукции и отсутствия сбоев в работе (Π_{Γ}) работниками равна:

$$\Pi_{\Gamma} = 5662,5 \times 0,04 = 226,5 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект (\mathcal{E}_{Γ}) по введению системы выплат месячных (ежеквартальных) премий от стоимости реализованной продукции и отсутствия сбоев в работе (Π_{Γ}) работниками:

$$\mathcal{E}_{\Gamma} = \Pi_{\Gamma} - \mathcal{Z}_{\Gamma} \quad (9)$$

$$\mathcal{E}_{\Gamma} = 226,5 - 26,5 = 200,0 \text{ тыс. руб.}$$

Экономические расчёты показали эффективность такого мероприятия.

Суммарный экономический эффект от предложенных мероприятий:

$$\mathcal{E}_{\Gamma} = 516,9 + 200,0 = 716,9 \text{ тыс. руб.}$$

В результате предложенных мероприятий годовой экономический эффект составил 716,9 тыс. руб.

Социально-экономическое обоснование предлагаемых мероприятий представим в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Социально-экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Мероприятия	Условия реализации	Социальный эффект	Экономический эффект
1	2	3	4
1. Мероприятия по снижению затрат на персонал	1. Желание руководства сформировать стабильный коллектив 2. Наличие	1. Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда. 2. Улучшаются отношения с коллегами и	1. Увеличение производительности труда. 2. Сокращение затрат на привлечение работников. 3. Повышение спроса

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3	4
	финансовых ресурсов.	администрацией. 3. Достижение гармонии между интересами организации и работниками	на продукцию предприятия. сумма эффекта: 516,9 тыс. руб.
2. Мероприятия по мотивации и стимулированию персонала к производительному труду	1. Наличие поддержки со стороны руководства. 2. Наличие финансовых ресурсов.	1. Способствует повышению уровня квалификации работников. 2. Укрепление дисциплины. 3. Компетентные работники в своей работе	1. Укрепление корпоративной культуры организации. 2. Повышение уровня приверженности работников своей организации. 3. Улучшение морально-психологического климата в коллективе. Сумма эффекта: 200,0 тыс. руб.
Суммарный эффект от предложенных мероприятий составил: 716,9 тыс. руб.			

Таким образом, совершенствование мотивации труда персонала способствует улучшению технико-экономических показателей деятельности предприятия, дает возможность создать благоприятные условия работникам для внутренней гармонии физического, психического, духовного состояния.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стимулирование труда есть способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, является одним из методов мотивации трудового поведения объектов управления.

Стимулирование как способ управления предполагает необходимость учета интересов личности, трудового коллектива, степени их удовлетворения, так как именно потребности являются важнейшим фактором поведения социальных систем. Необходимо отметить, что набор потребностей различных индивидуумов, входящих в состав любой социальной системы, не одинаков.

Мотивация – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, это материальная оболочка стимулирования персонала и нематериальная, которая дает возможность работнику реализовать себя не только как профессионала, но и как личность.

На основании осуществленного анализа основных направлений деятельности и особенностей управления ООО «КристаллКлининг», можно сделать вывод о том, что руководителем предприятия реализуется системный подход к управлению бизнесом в целом и работающему на предприятии персоналу. Это представляется в современных условиях функционирования организаций вполне оправданным: такой подход позволяет формировать систему управления персоналом с учетом всего комплекса функций, выполняемых персоналом, с учетом направлений деятельности предприятия, его экономических и финансовых возможностей, профессионализма менеджеров и линейного персонала, профессиональных требований к персоналу и т.д. В этих рамках свое, вполне определенное место в системе управления персоналом занимают мотивация и стимулирование труда персонала как самостоятельный структурный элемент, входящий в подсистему

сохранения человеческих ресурсов на предприятии наряду с профориентацией и адаптацией персонала, его оценкой и повышением качества трудовой жизни.

Анализируя действующие на предприятии документы, касающиеся стимулирования и мотивации труда можно сказать следующее, что отсутствуют важные в данном направлении документы в части премирования, социальной сферы, а так же перспективного роста работников.

Исследование показало, что в системе управления персоналом существуют проблемы в части мотивации работников:

- представленная документация носит формальный характер;
- отсутствие документов, регулирующих оплату труда работников, а так же премирования не дают полноценность понимания в части стимулирования оплаты труда работников;
- отсутствие документов по планированию карьеры работников снижает производительность труда, а так же эффективность деятельности всей организации.

Подготовка и повышение квалификации работников происходит путем самообразования и накопления полученного опыта в процессе работы. периодически проводятся семинары и тренинги. Как таковая система обучения не налажена, нет системности проведения корпоративных обучений, а значит отсутствует аккумуляция профессионального опыта, знаний и умений. Такая ситуация представляет угрозу в эффективности работы организации, так как при увольнении профессионально грамотных работников уходят знания и опыт.

Социальная программа в ООО «КристаллКлининг» представлена в виде ежегодного оплачиваемого отпуска, компенсацией к юбилейным датам и нормированного рабочего дня.

В результате проведенного анкетирования удалось выяснить, что работники организации удовлетворены самой работой, они считают ее интересной, удовлетворены коллективом и его поддержкой, условиями, предоставляемыми организацией для эффективного и качественного

выполнения своих должностных обязанностей. Но одновременно с этим испытывают неудовлетворение от вознаграждения, предлагаемого за их трудовые усилия, а, кроме того, считают, что организация предоставляет не совсем конкурентоспособную заработную плату по сравнению с другими организациями на рынке.

Первый этап разработки мероприятий будет осуществляться посредством внесения изменений в систему оплаты труда работников.

Одним из способов таких изменений послужит компенсационный пакет с учетом вклада каждого работника в развитие организации.

В компенсационный пакет будут входить:

- 1) средства от трудовой деятельности;
- 2) выплаты и компенсации, связанные с условиями труда;
- 3) доходы от собственности;
- 4) выплаты и пособия, связанные с социальной защищенностью от инфляции, снижения уровня жизни;
- 5) доплаты в связи с климатическими особенностями регионов, получаемые работником в организации.

В зависимости от вклада, вносимого в конечные результаты деятельности предприятия и трудовые нагрузки, будет формироваться стимулирующий показатель

Второй этап разработки мероприятий будет осуществляться посредством разработки программы совершенствования системы мотивации труда персонала.

Цель данной программы - совершенствование системы мотивации труда персонала предприятия, нацеленная на многостороннее развитие всех членов коллектива на основе реализации прогрессивных изменений социального состава работающих, улучшение условий жизнедеятельности, формирования и наиболее полного удовлетворения материальных и духовных потребностей членов коллектива. Задачи это выбор приоритетных направлений,

позволяющих в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение жилищно-бытовых и социально-культурных условий работающих и их семей; разработка и реализация соответствующих организационных, технических, санитарно-гигиенических, лечебно-профилактических, социально-экономических мер по улучшению жилищно-бытовых и социально-культурных условий работающих и их семей.

Предложенные мероприятия по совершенствованию мотивации труда в ООО «КристаллКлининг» приведут к:

- созданию условий для внутренней гармонии физического, психического, духовного состояния работника;
- нацеленности на оценку и реализацию потенциала работника, с акцентом на контроль и оптимизацию его адаптивных (регуляторных) возможностей;
- созданию мотивации и использования оздоровительных технологий в течение всей жизни работника;
- духовной составляющей, направленности на формирование культуры здоровья.

Суммарный эффект от предложенных мероприятий составит 716,9 тыс. руб.

Глоссарий

Понятие	Определение понятия	Источник
Анализ	разложение, один из методов научного исследования. Самый распространенный вид анализа - классификация: черный - белый, большой - средний - маленький	Управление организацией: Энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2001
Бонус	форма вознаграждения, суть которой заключается в определении системы участия персонала в прибыли прошлого года	Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. - М.: Альпина Бизнес Букс. 2007. – 215с.
Компенсация	денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей	Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. - М.: Альпина Бизнес Букс. 2007. – 215с.
Компенсационный социальный пакет	меры, которые предпринимает работодатель, для возврата личных средств работника, затрачиваемых им во время исполнения должностных обязанностей	Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001)
Моральные стимулы	средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признании трудовых заслуг как главных	Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента, М.: Тандем. 2000. – 156с.
Мотивация	некое эмоциональное состояние, которое побуждает к действию	Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. - М.: Альпина Бизнес Букс. 2007. – 215с.
Мотивационный пакет	все дополнительные блага, которые работодатель предоставляет работникам по своей инициативе и за свой счет	Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001)
Премия	форма распределения по результату труда, является	Бабынина Л.С. Формы стимулирования персонала

	личным трудовым доходом	Справочник по управлению персоналом. 2004, №8. 215с.
--	-------------------------	--

Обязательный социальный пакет	основан на обязательствах работодателя, возложенных на него государством.	Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001)
Оплата труда	вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполнения работ, а также компенсационные и стимулирующие выплаты	Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. - М.: Альпина Бизнес Букс. 2007. – 215с.
Организационная структура	важнейшая часть системы управления организацией, обычно изображается графически в форме иерархически взаимосвязанных подразделений и лиц компании, отражает уровень делегирования задач и полномочий от высшего руководителя вниз по иерархии	Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. М.: Финансы и статистика, 2003. – 544с.
Система управления	подсистема более крупного образования (образованного целого - системы), обеспечивающая достижение осознанных или неосознанных целей этого образованного целого.	Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. М.: Финансы и статистика, 2003. – 544с.
Социальный пакет	часть компенсационного пакета в виде дополнительных социальных льгот и выплат персоналу сверх предусмотренных ТК РФ.	Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001)
Социальная политика	одним из способов дополнительного стимулирования работников	Бабынина Л.С. Формы стимулирования персонала Справочник по управлению персоналом. 2004, №8. 215с.
Стимулирование труда	способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, является одним из методов	Аширов Д.А. Организационное поведение. М.: ТК Велби, Проспект, 2006. – 342с.

	мотивации поведения управления	трудоого объектов	
--	--------------------------------------	----------------------	--

