

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

**Методы совершенствования системы мотивации в
ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой,
доктор пед.наук, профессор
_____ (Фоменко С.Л.)
«__» _____ 20__ г.

Исполнитель: Рыбин
Николай Андреевич
студент ББ-51zР группы
заочное отделение
направление
«38.03.02 – Менеджмент»
_____ (Рыбин Н.А.)

Руководитель ОПОП
_____ (Фоменко С.Л.)
«__» _____ 20__ г.

Нормоконтролер
Специалист по УМР
_____ (Хрусталева А.Б.)
«__» _____ 20__ г.

Научный руководитель:
Трофимова О.А.,
канд. пед. наук, доцент кафедры
_____ (Трофимова О.А.)

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	6
1.1. Мотивация персонала как функция управления на предприятии.....	6
1.2. Система мотивации персонала на предприятии.....	10
1.3. Основные методы системы управления мотивацией персонала на предприятие.....	17
ГЛАВА 2. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И МЕТОДЫ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В ООО «СМИРНОВ БЭТТЕРИЗ».....	21
2.1. Краткая характеристика ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ».....	21
2.2. Анализ системы мотивации в ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ».....	24
2.3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации в ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ».....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	60
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	78
МЕХАНИЗМ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	79
МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	79

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития рыночных отношений человек с его способностями, потребностями и, как следствие потребностей, с обоснованным желанием к активной трудовой деятельности является движущей силой, отражающей уровень конкурентоспособности любого предприятия.

Система мотивации персонала имеет большое значение в системе управления предприятием, поскольку она концентрирует в себе взаимодействие таких элементов, как субъект управления, объект управления, мотивационные меры, механизм мотивации и мотивационную ситуацию. Эффективность взаимодействия субъекта и объекта мотивации внутри мотивационного механизма, который работает при определенной мотивационной ситуации, зависит от правильности выбора мотивационных мер воздействия на объект мотивации, которые, в свою очередь, формируют результативность всего предприятия.

Исходя из этого, главная цель эффективно работающей системы мотивации персонала заключается в формировании стойких взаимосвязей элементов системы, направленных на достижение основной цели предприятия.

В настоящее время изучение теоретических и прикладных аспектов проблемы мотивации персонала представляется крайне значимым в системе управления персоналом организации, ведь именно мотивация сотрудников оказывает влияние на эффективность их трудовой деятельности. Различные виды мотивации сотрудников оказывают влияние на степень согласованности их персональных целей и целей организации, желание их достигать, обеспечивать необходимый результат, получать дополнительные знания и умения в своей профессиональной деятельности, применять их на практике и т.д. А это в свою очередь является основой для эффективной работы организации в целом.

Разработкой методов оценки эффективности функционирования системы мотивации персонала и стимулирования труда занимались отечественные и зарубежные авторы: Н.П. Беляцкий, Л.Н. Иванова-Швец, М.В. Маслова, А.Я. Кибанов, А.Г. Плеханов, В.Е. Смирнова, П.Э. Шлендер и др.

Обилие литературы по проблеме мотивации и мотивов сопровождается и многообразием точек зрения на их природу. До настоящего времени так и не сложилось непротиворечивой и общепризнанной теории мотивации и, соответственно, системы основных ее понятий. В связи с этим проблема анализа и обобщения имеющихся мотивационных теорий применительно к изучению проблемы мотивации персонала в организации представляется актуальной.

Целью исследования является анализ управления мотивацией труда и разработка рекомендации по совершенствованию системы мотивации в ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ».

Сложность и противоречивость изучения процесса мотивации объясняется тем, что в теории существует много точек зрения относительно данной проблемы, каждый автор по-своему трактует содержание данного процесса, структуру мотива.

Проблема изучения процесса мотивации состоит в сложности выделения ситуационных условий, обуславливающих актуализацию мотива, теснее всех связанного с перспективой достижения соответствующего целевого состояния, а также в особенностях действенности мотивации, ее смены, возобновления или последействия при выполнении действий, направленных на достижение желаемого целевого состояния в изменяющихся условиях той или иной ситуации.

Объектом исследования являются методы системы управления мотивацией.

Предметом исследования является мотивация персонала ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- 1) изучить основные системы мотивации персонала на предприятии;
- 2) рассмотреть мотивацию персонала как элемент системы управления персоналом;
- 3) изучить методы исследования мотивации персонала;
- 4) представить краткую характеристику ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ»;
- 5) провести анализ кадрового состава и системы мотивации в ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ»;
- 6) сформулировать рекомендации по совершенствованию системы мотивации в ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ»;
- 7) определить эффективность предложенных рекомендаций.

Методы исследования: теоретические (анализ, синтез, классификация, обобщение) и эмпирические (описание, наблюдение, контент-анализ сайта, исследование целевой аудитории).

Теоретической основой исследования стали работы таких авторов как Виханский О.С., Маслова В.М., Тебекин А.В., Цветков А.Н., Шапкина И.Н. и др.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 2 глав, заключения, списка используемой литературы, включающего 35 источников, и 2 приложения. Работа иллюстрирована 26 таблицами и 11 рисунками. Общий объем работы 69 стр.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Мотивация персонала как функция управления на предприятии

Рыночные отношения, вступление Российской Федерации в ВТО (Всемирная торговая организация) и в связи с этим приоритетность вопросов улучшения качества продукции, снижение ее себестоимости, обеспечение ее конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынке изменили представление о факторе физического и умственного труда. В настоящее время этот фактор является одним из главнейших, который может принести любому предприятию (организации) решающий успех [1, с. 45].

В мировом сообществе организацией принято называть объединение людей, работающих совместно для достижения определенных целей. При всем многообразии масштабов, сфер и видов деятельности организаций у них можно выделить некоторые общие признаки:

- наличие целей (деятельности) – существование устойчивых связей между членами организации и определенных правил, с помощью которых осуществляется порядок их взаимоотношений (организационная структура, культура и поведение);
- постоянное взаимодействие с внешним миром и окружающей средой;
- использование ресурсов для достижения цели [2, с. 66].

Любая организация создается определенным кругом людей, объединенных общей целью. Эти люди определяют цели организации, которые играют определяющую роль в развитии организации. Люди являются важнейшим ресурсом, который используется всеми без исключения организациями как для решения текущих задач, так и для реализации стратегических целей. Из вышесказанного следует, что каждой организации

(предприятию) необходим управленческий аппарат. Каждая организация (предприятие) нуждается в управлении персоналом. Управление персоналом представляет собой особую область управления в силу специфики его объекта – человека.

Специфика управления персоналом состоит в следующем:

- люди наделены интеллектом, и их реакция на внешнее воздействие эмоционально осмысленная, а не механическая, и, как следствие, процесс взаимодействия между организацией и сотрудниками является двусторонним;
- люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, и эта способность представляет собой наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации (предприятия);
- трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 25-50 лет, и в соответствии с этим обстоятельством отношения человека и организации могут носить долговременный характер;
- в отличие от материальных и природных ресурсов люди в большинстве своем приходят в организацию (предприятие) осознанно и с определенными целями и вправе ожидать от организации (предприятия) предоставление помощи в реализации своих целей и задач [3, с. 54].

В соответствии с вышеуказанной спецификой управление персоналом представляет собой особый вид деятельности и человеческих отношений, который требует выполнения определенных специфических функций и наличия специальных знаний и качеств у тех специалистов, которые занимаются этой деятельностью.

При всем многообразии видов деятельности организаций (предприятий), которые осуществляют свою деятельность в мировом сообществе можно выделить общие для всех управленческие функции:

- определение общего числа работников, которое необходимо для нормального функционирования конкретной организации (предприятия);

- маркетинг рынка рабочей силы, подбор и сохранение требуемого организации (предприятию) персонала;
- детальный анализ производственного поведения;
- анализ использования персонала организацией (предприятием);
- стимулирование, развитие персонала и его профессиональное обучение;
- деловая оценка деятельности персонала с точки зрения его вклада в реализацию целей и задач организации (предприятия);
- мотивация персонала и его вознаграждение по результатам деятельности;
- безусловное выполнение обязательных мероприятий, обеспечивающих охрану труда персонала, а также урегулирование трудовых отношений;
- обязательные мероприятия по урегулированию и ликвидации трудовых конфликтов [4, с. 35].

Вышеназванные функции обычно присутствуют в любой организации, могут принимать различные формы и могут развиваться в зависимости от производственной направленности и целей организации (предприятия).

За реализацию вышеуказанных функций несут ответственность руководители соответствующих подразделений (отделов) и в первую очередь отдел кадров, сотрудники которого должны выступать в качестве экспертов и советников подразделений (отделов), на которых возложены эти функции. Функционирование отдела кадров в современных организациях зависит, прежде всего, от двух факторов: профессиональной компетенции сотрудников отдела кадров и их успешного взаимодействия с руководителями различных подразделений организации (предприятия). Профессиональная компетентность играет ключевую роль в следующих факторах:

- знание сферы деятельности и стратегических задач организации;

- достаточный уровень знаний и навыков в области управления персоналом;

- умение определять стратегическое направление развития организации и реагировать на нововведения и перемены в обществе;

- определенные способности к обучению и всестороннему развитию.

Персонал представляет собой совокупность всех человеческих ресурсов, которые представлены в организации. Задачей управления персоналом является организация эффективной деятельности персонала.

Для решения этой задачи необходимо представлять определенный круг параметров индивидуального поведения каждого сотрудника:

- индивидуальные способности, одаренность, грамотность, а также предрасположенность каждого члена организации к какой-либо деятельности и возможности ее выполнения;

- специфика мотивации – специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности;

- индивидуальные ценности – общие убеждения, вера, мировоззрение, представление о мире;

- демографические – половые и возрастные – особенности;

- национальные и культурные особенности – усвоенные в опыте способы, правила и нормы поведения, которые определяют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях [5, с. 57].

Особенности группового поведения связаны со многими параметрами, среди которых основные:

- особенности общественной культуры – ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;

- феномены групповой динамики – этап развития коллектива, особенности лидерства, способы поведения в конфликте.

Особенности поведения руководителей являются одной из самых комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать как:

- субъектов, имеющих индивидуальные особенности;
- членов некоторой группы, обладающих общественной культурой;
- функционеров определенной управленческой технологии, обладающей специфическими правилами поведения.

Таким образом, обозначенные выше элементы присутствуют в любой организации, несмотря на то, что они могут принимать различные формы и быть в различной степени, что и определяет их специфику. Итак, для того чтобы успешно развиваться, организация должна управлять формированием, обучением, оценкой и вознаграждением персонала. Другими словами, организация должна создавать системы управления персоналом.

Можно сделать вывод, что управление персоналом – это деятельность, направленная на обеспечение организации конкурентоспособными кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. Поиск, отбор и прием подходящих работников в организацию является началом этой деятельности. Для блага организации руководство должно постоянно работать над всемерным повышением профессионального потенциала и интеллектуального капитала (интеллектуальных ресурсов) персонала и организации в целом. Развитие персонала, повышение трудового потенциала и интеллектуального капитала приводят к росту производительности труда, прибыльности организации.

1.2. Система мотивации персонала на предприятии

В современных условиях ориентации экономики на человеческий фактор возникает необходимость изменения механизма мотивации трудовой деятельности, т.е. трудового поведения.

Под поведением понимается внешнее проявление отношения человека к труду, исполнение своих обязанностей, поступки.

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности [3, с. 125].

Руководитель должен наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждения.

Руководители всегда считали, что основным побудительным мотивом является материальное вознаграждение. Это не совсем так.

Фредерик Тейлор (1856-1915) занимался мотивацией с середины 1880-х годов. Его выводы в поведении человека в процессе труда:

1. Человек – это «рациональное животное», озабоченное максимизацией своих экономических доходов.

2. Люди реагируют на экономические ситуации индивидуально.

3. Люди, как и машины, могут подвергаться стандартизированной моде. Все сводится к заработной плате.

Эта теория существовала до 1920-х годов.

Элтон Мэйо (1880-1949) начал опровергать теорию «кнута и пряника» и пришел к выводу, что при мотивации важно принимать во внимание психологию (психику) человека [9, с. 95].

Абрахам Маслоу (1908-1970) предположил, что человек мотивируется серией социальных потребностей, а именно на восходящий порядок потребностей – от «низших» к «высшим»:

- физиологические потребности (воспроизводство, пища, одежда, отдых и т.д.);

- потребности стабильных условий жизнедеятельности (безопасность своего существования);

- социальные потребности (общение, привязанность и др.);

- престижные потребности (статус, уважение, возможности служебного роста);

- духовные потребности (самовыражение через творчество) [9, с. 100].

«Человек лишь там живет хлебом единым, где вообще нет хлеба». Федерик Херцберг (1923-2000), в свою очередь, обуславливает мотивацию удовлетворенностью или неудовлетворенностью работой и выделяет два вида факторов неудовлетворенности:

- гигиенические – безопасность труда, статус, политика компании, производственные отношения, заработная плата, условия труда, поведение администрации;

- мотивирующие – самореализация, ответственность, содержание работы, успех, признание [3, с. 129].

Дуглас Макгрегор (1906-1964) выдвинул теории «Икс» и «Игрек» [5, с. 77].

Согласно теории «Икс» менеджер сообщает работникам, что надо делать и прибегает к поощрению и наказанию в ходе работы. Основа постулата – средний индивид обладает стойкой нелюбовью к работе и старается ее избежать, поэтому большинство людей следует принуждать к работе и контролировать, угрожать наказанием. Средний индивид предпочитает быть руководимым, избегает ответственности, у него слабые амбиции и хочет безопасности и покоя.

Теория «Игрек» (современная точка зрения) характеризуется следующими позициями:

- расходование физической и духовной энергии в работе так же естественно, как при игре или отдыхе;

- внешний контроль и угрозы наказания не являются существенным средством заставить человека хорошо работать – нужен самоконтроль, самоуправление;

- соответствие целям является функцией вознаграждения, ассоциированного с их достижениями – важной наградой является удовлетворение своим «я» и самоудовлетворение потребностей;

- средний индивид стремится к ответственности;

- способность к проявлению воображения, творчества, изобретательности при решении проблем;

- в современном производстве важен интеллектуальный потенциал среднего индивида – он используется неполно и должен быть раскрыт максимально в процессе труда.

Психологи считают, что человек испытывает потребность, когда ощущает недостаток чего-либо.

Основным средством удовлетворения потребностей является труд. Трудовое поведение человека определяется взаимодействием внешних и внутренних побудительных сил. Внешние побудители (система стимулов к труду, административные распоряжения, ценности и нормы поведения коллектива и общества) в настоящее время не выполняют полностью своей функции. При этом механизм мотивации должен обеспечить сочетание личных, коллективных и общественных интересов.

Внутренние побудители в основном и определяют трудовое поведение (потребности, интересы, желания, стремления, идеалы, мотивы).

Соответственно, процесс мотивации – это формирование внутренних побудительных сил трудового поведения.

В основе мотивации трудового поведения лежат потребности – это надобности общества, коллектива и человека в чем-либо для нормального развития. Потребность показывает, что нужно субъекту. Потребности для общества подразделяются на группы: производственные, жизненные нужды людей (образование, медицина, культура и т.д.) и личные потребности [13, с. 65].

Коллективные материализуются в системе целей и показателей коллективных результатов труда. При этом важно установить обоснованный набор оценочных показателей коллектива, в которых должны быть лично заинтересованы работники.

Последние подразделяются на материальные, духовные, социальные. Структура личных потребностей меняется – соответственно, расширяется и

усложняется круг потребностей. Невозможность их удовлетворить может деформировать сознание и трудовое поведение. Потребность, после осознания ее человеком, становится внутренним побудителем и реализуется в виде интереса. Следовательно, конкретная форма потребностей – это интересы к видам деятельности, объектам и предметам.

Для удовлетворения интересов возникают, изыскиваются возможности в виде стремлений к удовлетворению потребностей. Интерес показывает, как надо действовать. Различают интересы личности, группы, общества. Групповые интересы – это не простая сумма личных, а отражение наиболее обобщенных потребностей социальной группы. Развитие общества предполагает учет всех интересов. Если интересы коллективов, классов не совпадают, то могут возникать конфликты.

Смысл изменений в сфере управления трудовой мотивацией – это учет социальных интересов, воздействие на них и управление ими на основе их изучения и создания условий (организационной среды) для формирования и удовлетворения разных потребностей. Любой человек может быть предпринимателем и потребителем – следовательно, получение большой прибыли может быть противоречием.

Социальные интересы проходят стадии:

1. Осознание потребности в каких-либо статусах.
2. Выявление наиболее выгодных способов их удовлетворения и морально-этическая оценка способов.
3. Принятие решения о применении способа.
4. Поведение на использование способа (например, изменение поведения в целях трудовой карьеры) [11, с. 99].

Осознание в качестве интереса потребности работника проявляется в мотивах деятельности. Мотив создается на основе всей совокупности интересов и служит побуждением к действию.

Разработка и практическое применение новых мотивационных систем непосредственно в организациях, позволяют привлекать в большей степени

новых высококвалифицированных специалистов, которые способны управлять и малыми, и большими коллективами, опираясь, главным образом, на мотивирование индивидуальное в соответствии с качеством и количеством труда сотрудников.

При разработке системы мотивации на предприятии необходимо учесть все разнообразие факторов, только тогда система мотивации персонала будет эффективной и способствующей достижению целей организации.

Основной смысл воздействия на трудовую мотивацию работников для руководства состоит в том, чтобы добиться от них такого трудового поведения, которое обеспечивает максимальную эффективность в работе подразделений и организации в целом. Успешное воздействие на трудовую мотивацию персонала невозможно без регулярной обратной связи в виде оценки эффективности этих воздействий. Управление трудовой мотивацией заключается в применении методов стимулирования персонала, которые в основном сводятся к трем наиболее часто встречающимся направлениям: экономические методы управления; организационно-административные; социально-психологические.

Анализируя структуру мотивов, различают установки: на выполнение общественного долга; материальное вознаграждение; содержательный труд; продвижение и достижение более высокого социального положения; комфортные условия труда; общение в процессе труда.

В современных условиях сложился стереотип пассивного трудового поведения работника. По мнению специалистов, индивидуальное сознание работников характеризуется четкой ориентацией на оплату труда. В настоящее время заработная плата для большинства работников не обеспечивает ни воспроизводственную, ни стимулирующую, ни статусную функции, гарантируя лишь уровень физического выживания. Это и является той основой, которая привела к трудовой и потребительской пассивности. Сформировалась устойчивая установка работников на высокий заработок при

низкой интенсивности труда. Вместе с тем потеряли значение ценности, связанные с общественной полезностью трудовой деятельности [5, с. 75].

Причины, приведшие к снижению трудовой активности работников, следующие:

1. По мнению руководителей предприятий, первой причиной является низкая оплата труда при высоких ценах на товары и услуги.

2. Ограниченные возможности честным путем обеспечить достаточный уровень жизни.

3. Непрестижность труда производителей.

4. Недооценка труда специалистов.

Кроме этих причин, большую роль играют общеполитические: неэффективность управления страной высшим эшелоном власти, хаос, неуверенность в завтрашнем дне, отсутствие социальной защиты со стороны государства, крушение сложившихся идеалов и т.п.

Совокупность причин (отсутствие инициативы, меркантилизм, низкий уровень культуры, идеология временщика и т.д.), зависящих от работников, несмотря на свою актуальность, уходят на второй план так же, как и причины, связанные с неудовлетворительными условиями труда, плохой его организацией, слабым контролем со стороны руководителей, низкой дисциплиной труда и т.п.

В современных условиях нередко менеджмент компаний обращает внимание, прежде всего (зачастую и только), на внешние факторы мотивации. Однако не следует забывать, что материальные позиции (премия, увеличение заработной платы) оказывают опосредованное влияние и со временем перестают работать [6, с. 99]. Соответственно, возникает необходимость постоянного применения материального воздействия. В то же время можно уделять внимание самореализации работников и достижению удовлетворенности самим процессом работы.

Среди стимулов, оказывающих влияние на мотивацию трудового поведения, помимо известных в современных условиях, имеют значение для

всех работников следующие: благоприятная организационная среда, угроза потери рабочего места, участие в прибыли, повышение ответственности и самостоятельности работников, отдельных подразделений и предприятий.

Таким образом, с учетом исторических основ и современных реалий можно свидетельствовать о сложившейся объективной необходимости создания такого механизма мотивации трудового поведения, который на основе стимулов позволил бы уменьшить негативное влияние люмпенизированных работников.

1.3. Основные методы системы управления мотивацией персонала на предприятие

Система стимулирования труда и мотивации персонала способствует изменению производительности работников в том или ином направлении. По результатам работы рассчитывается материальное вознаграждение сотрудников, а также принимаются решения о нематериальных поощрениях. Далее проводится работа по оценке эффективности системы стимулирования, и делаются выводы о необходимости изменения отдельных ее элементов или всей системы, в целом исходя из результатов оценки и новых условий хозяйственной деятельности.

Рассмотрим направления оценки системы мотивации персонала:

- 1) качественные (направлены на выявление проблем стимулирования);
- 2) количественные (создают базу для количественной оценки результатов функционирования системы стимулирования и уровня ее эффективности) [9, с. 45].

Любая оценка системы мотивации должна сводиться к анализу ее эффективности с точки зрения достижения поставленных организацией базовых целей (прибыль, рентабельность, доля рынка, устойчивое развитие, исполнение социальных функций и пр.), при этом условие измеримости результата сохраняется в любом случае. Подходы к оценке достижений персонала в схематическом виде изображены на рисунке 1.



Рис. 1 – Подходы к оценке достижений [1]

Категории показателей оценки систематизированы на рисунке 2.

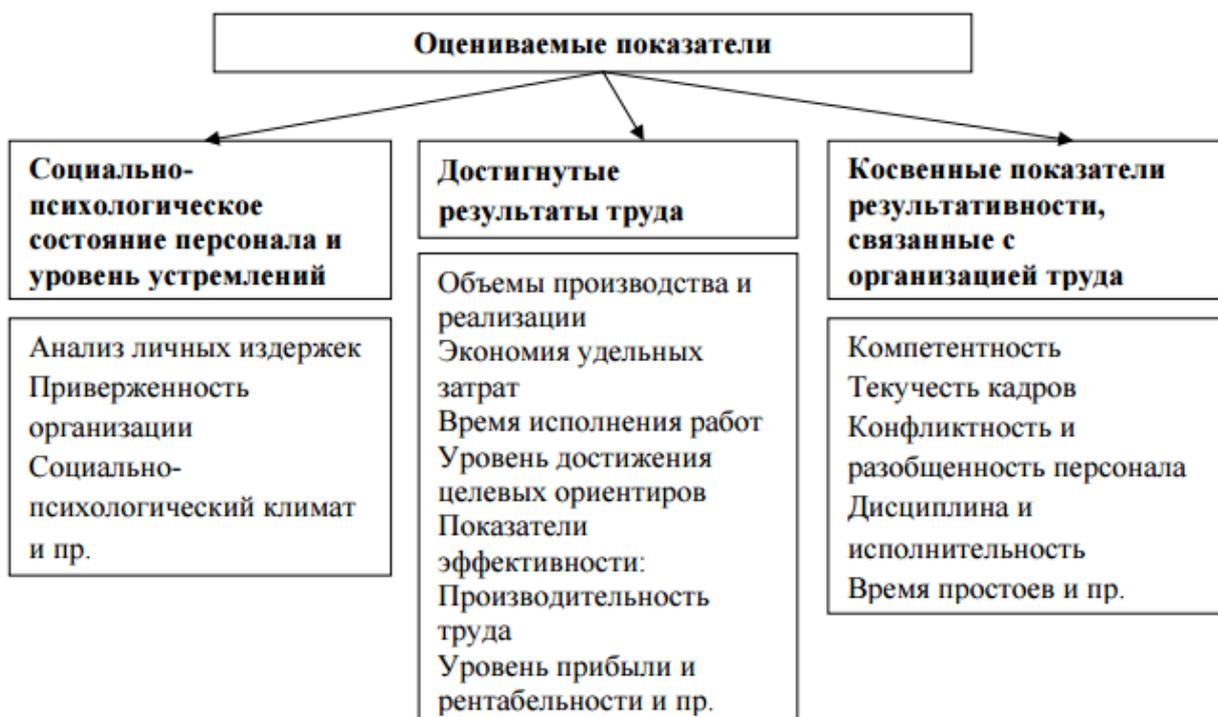


Рис. 2 – Категории оцениваемых показателей [4, с. 49]

В качестве примера, иллюстрирующего применение алгоритма качественной оценки системы стимулирования и мотивации труда, возьмем методы описания ситуации и метод уточнения ограничений, приводимые Кибановым А.Я. и его коллегами [5, с. 76].

1. Метод описания ситуаций.

В основе метода описания ситуаций лежит отображение характеристик трудового поведения персонала, описывающих общую мотивацию работников и материальную ее составляющую. После этого ведется

сравнение полученных описаний с «полюсами эффективности и неэффективности» работы персонала (таблица 1) [5].

Таблица 1 – Категории описываемых характеристик [5, с. 78]

Характеристика трудового поведения персонала	«Полюс неэффективности»	«Полюс эффективности»
Признаки эффективности системы стимулирования		
Желание работать	Работники проявляют апатию и безразличие к работе	Работники проявляют энергичность, энтузиазм и стремление к успеху
Трудовая дисциплина	Регулярное затягивание сроков выполнения работ и низкая трудовая дисциплина (опоздания, прогулы)	Работа выполняется вовремя, в срок, постоянно достигаются запланированные результаты
Готовность принимать ответственность	Работники избегают ответственности	Каждый работник готов добровольно брать ответственность на себя
Решение проблем	Работники не желают участвовать в решении возникших проблем	Работники стремятся к сотрудничеству при разрешении возникающих проблем
Отношение к изменениям	Работники неоправданно сопротивляются переменам	Работники проявляют инициативу и готовы к необходимым переменам
Признаки эффективности системы материального стимулирования		
Как работники относятся к размеру зарплаты?	Стараются повышать свои заработки, в том числе работая сверхурочно	Стараются не делать лишней работы и уходить с работы вовремя
Как заставить работника выполнять дополнительную работу?	Чаще всего – попросить об этом и обсудить возможные варианты	Отдельно платить за каждую дополнительную работу
Остаются ли сотрудники работать сверхурочно?	Если очень надо, то даже бесплатно	С трудом даже за дополнительную оплату и лишь при наличии приказа
Как сотрудники работают после сверхурочной работы?	Работают как обычно или могут немного понизить свою эффективность	Частенько берут неоплачиваемый выходной в свою смену
Как компетентные сотрудники относятся к новичкам?	Стараются быстрее ввести в курс дела, помогают без указаний руководства	Делятся опытом, если им приплачивают за наставничество
Как сотрудники относятся к просьбам руководства?	Стараются выполнять по мере возможностей	Уточняют, сколько они получают за выполнение этой работы
Как сотрудники относятся к расширению полномочий?	Уточняют свои перспективы и приступают к выполнению	Пытаются получить оплату за новые функции или отказываются от них

Отдельный человек может обладать сильной мотивацией к труду даже при общей низкой его эффективности благодаря внутренним мотиваторам. Так, новичок в компании может просто не знать, что «работать с высокой самоотдачей в коллективе не принято», а у работника с хозяйской мотивацией может быть внутренний порыв к работе, для получения возможностей в будущем открыть собственное дело.

Кроме того, вторая часть признаков в таблице 1, связанных с эффективностью системы материального стимулирования, на деле характеризует не только эту часть системы, но и такие ее характеристики как эффективность нормирования труда или уровень доверия к руководству. Отсюда, наблюдение, связанное с нежеланием брать на себя дополнительную работу, может быть связано ни с низким размером оплаты труда, или наоборот – очень высоким ее уровнем, а с перегруженностью работника своими обязанностями.

2. Метод уточнения ограничений.

Метод уточнения ограничений состоит в оценке ответов на вопросы, призванные охарактеризовать ограничения руководства организации, связанные с материальным вознаграждением и влиянием руководителя на коллектив. В этом смысле данный метод может применяться как часть оценки ограничений в рамках базовых этапов формирования системы мотивации и стимулирования труда и распределения полномочий и ответственности.

Таким образом, можно сделать вывод, что современный менеджер должен иметь в виду, что компании необходима специальная система стимулирующих мероприятий для поддержания и развития персонала.

Чтобы разработать и внедрить систему мотивации, она должна постоянно контролироваться, корректироваться и совершенствоваться.

Правильно организованная система мотивации – это инструмент, который уменьшает затраты компании. Она функционирует так, что сотрудники работают лучше, и можно существенно сократить расходы на найм и адаптацию персонала.

ГЛАВА 2. СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И МЕТОДЫ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ В ООО «СМИРНОВ БЭТТЕРИЗ»

2.1. Краткая характеристика ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ»

Общество с ограниченной ответственностью «Смирнов БЭТТЕРИЗ» занимается оптовой и розничной торговлей товарами для дома. Местонахождение торговой сети – г. Ревда и его окрестности.

Сокращенное фирменное наименование: ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ».

Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Смирнов БЭТТЕРИЗ».

Юридический адрес организации: г. Екатеринбург, ул. Таватуйская 4Г/96.

Почтовый адрес: г. Екатеринбург, ул. Таватуйская 4Г/96.

Организационно-правовая форма – Общество с ограниченной ответственностью.

Форма собственности – частная.

Участниками Общества являются граждане РФ.

Общество является юридическим лицом: имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Основной документ, регламентирующий деятельность организации: Устав

Цель создания общества – основной целью деятельности общества является извлечение прибыли, (что следует из Устава)

Миссия общества – обеспечение населения г. Екатеринбурга товарами для дома, т.к. организация находится в большом городе, то в силу своих возможностей старается обеспечить население и рабочими местами.

На рисунке 3 приведена схема организационной структуры ООО «Смирнов Бэттериз».

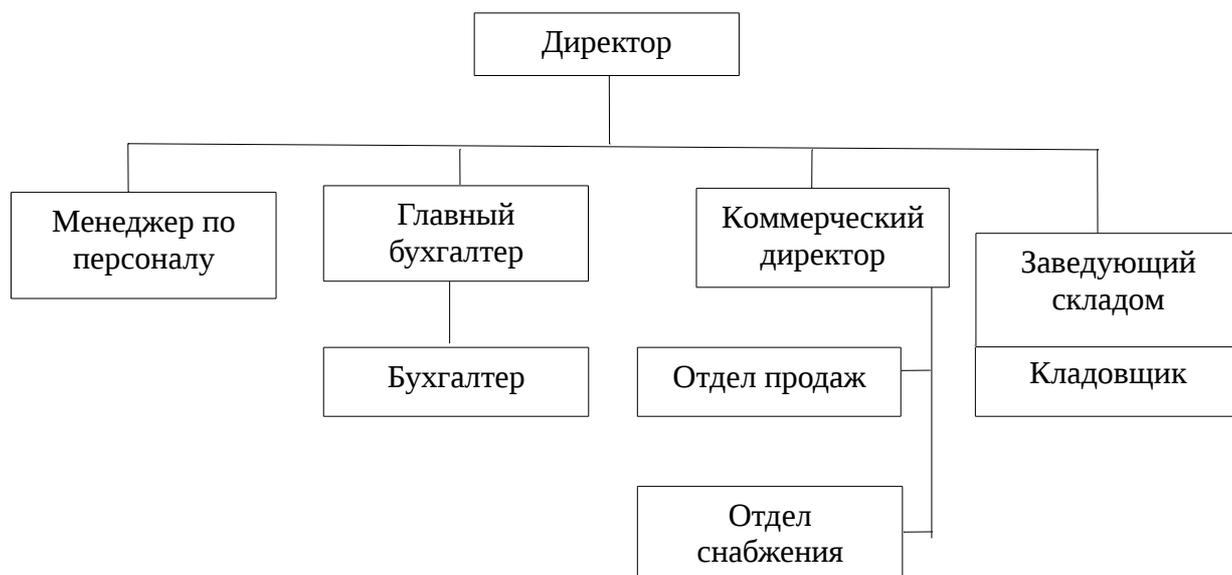


Рис. 3 – Организационная структура ООО «Смирнов Бэттериз»

Организационно-управленческая структура компании ООО «Смирнов Бэттериз» соответствует требованиям рынка и специфике услуг компании. В ее основу заложен линейно-функциональный способ управления производством, что позволяет эффективно координировать работу подразделений.

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Смирнов Бэттериз» в 2014-2016 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Смирнов Бэттериз» в 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2016 / 2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продаж тыс.руб.	23374	22029	26506	-1345	4477	94,2	120,3
Себестоимость продукции, тыс.руб.	22797	22007	25112	-790	3105	96,5	114,1

продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Прибыль от реализации, тыс.руб.	577	22	1394	-555	1372	3,8	6336,4
Чистая прибыль, тыс.руб.	626	719	2101	93	1382	114,9	292,2
Среднегодовая стоимость ОФ, тыс.руб.	5240	5304	5018	64	-286	101,2	94,6
Фондоотдача на 1 рубль ОФ, руб.	4,46	4,15	5,28	-0,31	1,13	93,0	127,2
Среднесписочная численность персонала,	20	20	18	0	-2	100,0	90,0
Выработка, тыс. руб.	1168,7	1101,5	1472,6	-67,2	371,1	94,25	133,69
Фонд заработной платы, тыс.руб.	6658	6774	7622	116	848	101,7	112,5
Рентабельность продаж, %	2,68	3,26	7,93	0,58	4,67	121,6	243,3
Рентабельность деятельности, %	2,75	3,27	8,37	0,52	5,1	118,9	256,0
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,98	1	0,95	0,02	-0,05	102,0	95,0

Данные табл. 2 показали следующее. За анализируемый период произошло повышение объемов оказанных услуг на 13,4% или на 3132 тыс. руб. Рост себестоимости оказанных услуг составил 10,2%. Превышение темпов роста выручки над темпами роста себестоимости привело к повышению рентабельности продаж предприятия на 5,2 п.п., в 2016 г. она составила 7,9%.

Среднегодовая стоимость основных фондов снизилась на 222 тыс. руб. или на 4,2%, что является негативным моментом деятельности предприятия. В то же время повысилось значение показателя фондоотдачи на 18,4%.

Численность персонала за период 2014-2016 гг. уменьшилась на 2 человека.

Выработка в анализируемом периоде увеличилась на 26% с 1168,7 тыс.руб. в 2014 г. до 1472,6 тыс.руб. в 2016 г.

Отмечен рост показателей рентабельности: рентабельность продаж увеличилась на 196%, а рентабельность деятельности на 204,7%.

Таким образом, анализ технико-экономических показателей выявил рост большинства из них, что говорит о повышении эффективности деятельности предприятия.

2.2. Анализ системы мотивации в ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ»

Проведем анализ динамики и структуры персонала ООО «Смирнов Бэттериз» (табл. 3).

Таблица 3 – Общий состав и структура работников ООО «Смирнов Бэттериз»

Категория работников	2015 год		2016 год		Отклонение
	чел.	%	чел.	%	
Руководители	2	10	2	18	0
Специалисты	4	20	4	17	0
Торговый персонал	14	70	12	65	-2
Всего:	20	100	18	100	-2

Данные, приведенные в таблице 3, позволяют сделать вывод, что за анализируемый период произошло уменьшение количества работников на 2 человека. Наибольший удельный вес в структуре работников предприятия занимает категория «торговый персонал» (65%).

Женщины составляют большую часть в структуре персонала из-за специфики отрасли – в 2016 г. их доля в структуре персонала составила 61%.

Возрастная структура персонала представлена на рисунке 4.

Диаграмма показывает, что наибольшее число людей в компании (34%) работает в возрастной категории 31-35 лет. Долю 28% заняли работники в возрастной категории 26-30 лет, долю 23% заняли работники в возрастной категории 36-40 лет.

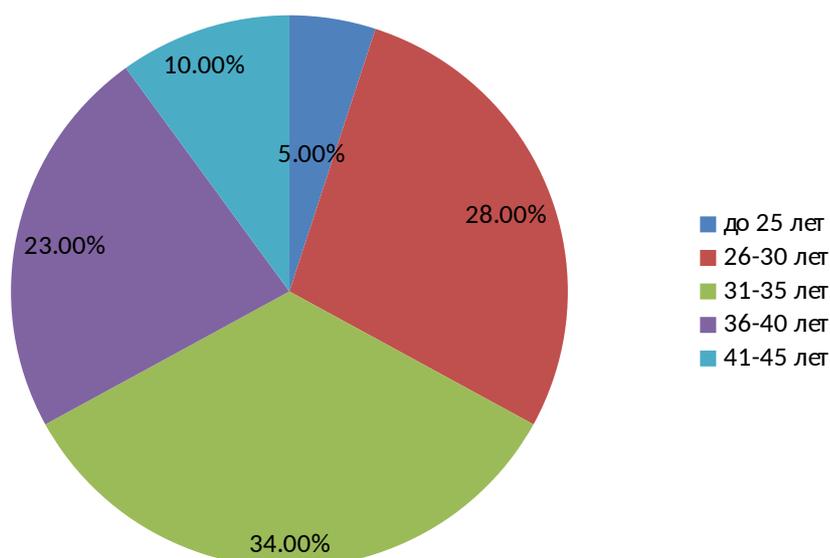


Рис. 4 – Структура персонала ООО «Смирнов Бэттериз» по возрасту в 2016 гг.

Таблица 4 – Структура персонала ООО «Смирнов Бэттериз» по возрасту в 2016 гг.

Возраст	Количество, чел.	Доля, %
до 25 лет	1	5%
26-30 лет	5	28%
31-35 лет	6	34%
36-40 лет	4	23%
41-45 лет	2	10%
Итого	18	100%

Высшее образование имеют 74% работников предприятия, 26% работников получили диплом о среднем образовании. Анализ структуры персонал проводился по данным личных карточек работников.

Анализ персонала по уровню образования представлен в таблице 5.

В анализируемом периоде наблюдается тенденция увеличения в общей доле персонала специалистов с высшим образованием. Эта категория работников увеличилась в 2016 году на 6,6% за счет работника, окончившего высшее учебное заведение.

Таблица 5 – Структура работников ООО «Смирнов Бэттериз» по уровню образования

Уровень образования	2015 год		2016 год	
	чел.	%	чел.	%
Высшее	10	50	11	56,6
Неоконченное высшее	1	5	1	1,7
Среднее специальное	8	40	5	40
Среднее	1	5	1	1,7
Итого:	20	100	18	100

Далее проведем анализ движения персонала исследуемого предприятия.

Показатели движения работников предприятия представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели движения персонала ООО «Смирнов Бэттериз» в 2015-2016 гг.

Показатели	2015 год	2016 год
Списочный состав работников на начало периода, чел.	20	18
Принято работников, чел.	1	2
Выбыло работников, чел. из них:	3	2
В связи с сокращением численности работников	-	-
По собственному желанию	3	2
Списочный состав работников на конец периода, чел.	18	18
Количество работников, проработавших весь период, чел.	17	17
Среднесписочная численность работников, чел.	20	18
Коэффициент оборота по приему работников	0,063	0,033
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,081	0,083
Коэффициент текучести кадров	0,048	0,033
Коэффициент постоянства кадров	0,919	0,917
Коэффициент замещения рабочей силы	0,8	0,4

Из данных таблицы 6 становится очевидным то, что в анализируемом периоде имеет место сокращение численности работников предприятия, а так

же превышение как в 2015 году, так и в 2016 году величины коэффициента оборота по выбытию над коэффициентом оборота по приему.

Коэффициент замещения меньше единицы, следовательно, имеет место сокращение числа занятых.

Важным моментом для трудовых ресурсов является анализ использования рабочего времени, приведенный в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ использования рабочего времени работников
ООО «Смирнов Бэттериз» в 2016 г.

Показатели	На одного рабочего		Отклонение от плана	
	План	Факт	абс.	%
1	2	3	4	5
Календарное время, дней	365	365	–	–
Выходные и праздничные дни, дней	115	115	–	–
Номинальный фонд рабочего времени, дней	250	250	–	–
Неявки на работу, дней	32	32	–	–
в т.ч.			–	–
основные отпуска	30	30		
отпуска по учебе	0	0	–	–
отпуска по беременности	0	0	0	–
болезни	2	2	0	–
дополнительные отпуска	0	0	–	–
прогулы	0	0	–	–
Явочный фонд рабочего времени, дней	218	218	0	–
Продолжительность рабочей смены, ч	7,95	7,9	–0,05	–0,6
Бюджет рабочего времени, ч	1733,1	1722,2	–10,9	–0,6
Предпраздничные сокращенные дни, ч	6	6	–	–
Полезный фонд рабочего времени, ч	1727,1	1716,2	–10,9	–0,6

Как видно из приведенных данных, имеющиеся трудовые ресурсы ООО «Смирнов Бэттериз» используются достаточно эффективно. В среднем одним работником отработано по 218 дней, что соответствует плану. Снижение полезного фонда рабочего времени вызвано сокращением продолжительности рабочей смены работников, что может быть объяснено меньшей загруженностью работников.

Система мотивации труда компании ООО «Смирнов Бэттериз» имеет как материальную, так и нематериальную составляющую. В компании при начислении заработной платы для сотрудников используются повременно-

премиальная форма оплаты труда, которая предполагает оплату не только отработанного времени, но и премии за качество выполненной работы.

Материальная составляющая мотивации сотрудников (заработная плата) состоит из 2-х частей: основной и дополнительной, которая включает в себя социальные и стимулирующие выплаты.

Правовой основой организации, оплаты труда сотрудников, являются: Трудовой кодекс РФ, действующий квалификационный справочник должностей, Положение «Об оплате труда и премировании работников ООО «Смирнов Бэттериз»».

Основная заработная плата включает в себя тарифные ставки (оклады), доплаты и надбавки. Дополнительная заработная плата состоит из премий и вознаграждений за выполнение показателей эффективности, социально стимулирующие выплаты.

Минимальный размер оплаты труда на 1 января 2017 года составил 14 482 рублей. Индексация размера оплаты труда проведена в марте 2016 г. на 3,7%.

Таблица 8 – Показатели средней зарплаты на предприятии

Показатель	2014	2015	2016
Средняя зарплата, руб./мес.	18547	21963	25740
Темп роста зарплаты	-	1,18	1,17

Таким образом, можно отметить рост уровня заработной платы в ООО «Смирнов Бэттериз» (в 2016 г. он составил 17%).

Расчет премии для руководителей, специалистов осуществляется по формуле:

$$П = \text{Оклад} * Пб * \%пл, \quad (1)$$

где П – премия, руб.;

Пб – базовый процент премии (согласно приложению по премированию), %;

%пл – процент выполнения показателей, %.

Согласно Положению № 05-2012 «Об оплате труда и премировании работников» в ООО «Смирнов Бэттериз» применяются доплаты и надбавки:

- доплата за работу в ночное время;
- доплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни;
- дополнительное вознаграждение за нерабочие праздничные дни.

С учетом разного уровня ответственности выполняемых работ для специалистов компании предусмотрена трехразрядная тарифная сетка (таблица 9).

Таблица 9 – Тарифная сетка специалистов компании

Категория	-	1	2	высшая
Тарифные коэффициенты	1,0	1,05	1,1	1,2

Фонд оплаты труда подразделяется на:

- заработную плату с отчислениями;
- расходы на отпуска;
- выходные пособия при увольнении.

Таблица 10 – Фонд заработной платы специалистов за 2014-2016 гг.

Категория	ФЗП, т. р.			Относительные отклонения, %		
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
-	966	990	1020	102%	103%	106%
1	1545,6	1579,2	1596	102%	101%	103%
2	1140	1230	1338	108%	109%	117%
высшая	984	1046,4	1070,4	106%	102%	109%

Так, фонд оплаты труда имеет тенденцию к увеличению за период 2014-2016 гг.

Для изучения социально-психологических особенностей мотивации персонала в организации, было проведено эмпирическое исследование. В исследовании приняли участие сотрудники, из которых 11 женщин и 7 мужчин в возрасте от 21 до 45 лет. Характеристика выборки представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Характеристика выборки

возраст	женщины	мужчины
21-30	4	3
31-45	7	4

Первой испытуемым была предложена методика «Интегральная удовлетворенность трудом» А. Батаршева.

Методика «Интегральная удовлетворенность трудом» А. Батаршева направлена на выявление показателей общей удовлетворенности трудом: интереса к работе, удовлетворенности достижениями в работе, удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками, удовлетворенности взаимоотношениями с руководством, уровня притязаний в профессиональной деятельности, предпочтения выполняемой работы высокому заработку, удовлетворенности условиями труда, профессиональной ответственности. Методика включает в себя 18 утверждений. Полученные сырые баллы переводятся в шкальные баллы. Суждение об общей и парциальной удовлетворенности трудом (УТ) производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе обработки: средний уровень УТ определяется в 45-55%-ном диапазоне от общей суммы баллов; низкий уровень УТ характеризуется диапазоном 1-44%, высокий – выше 56% [7].

Результаты, полученные с ее помощью, представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Средние баллы по методике «Интегральная удовлетворенность трудом» в двух группах

Параметры удовлетворенности неудовлетворенности трудом	Максимум баллов	Группа 1	Группа 2
1	2	3	4
Интерес к работе	6	3,7	3,1
Удовлетворенность достижениями в работе	4	3,4	2,1
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	6	5	3,3
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	6	3,3	2,6

продолжение таблицы 12

1	2	3	4
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	4	2,2	1,6
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4	2	1,6
Удовлетворенность условиями труда	4	2,6	2,1
Профессиональная ответственность	2	1,2	1
Общая удовлетворенность трудом	28	19,8	13,1

Таким образом, для группы работников, характеризующейся эффективной трудовой деятельностью, свойственны следующие особенности: достаточно высокий интерес к работе (3,7 балла), высокая удовлетворенность достижениями в работе (3,4 балла), а также высокая удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками (5,0 баллов) и условиями труда (2,6 балла).

Для группы работников, характеризующейся недостаточно эффективной трудовой деятельностью, свойственны следующие особенности: средний уровень интереса к работе (3,1 балла), средний уровень удовлетворенности достижениями в работе (2,1 балла), а также средний уровень удовлетворенности взаимоотношениями с сотрудниками (3,3 балла); при этом они недовольны тем, как складываются их взаимоотношения с руководством (2,6 балла), они не могут достичь приемлемого для них уровня притязаний в своей профессии (1,6 балла), высокий заработок для них важнее получения удовольствия от работы (1,6 балла).

Для удобства анализа представим полученные данные графически (рисунок 5).

При этом между двумя группами испытуемых выявлены достоверные различия по некоторым параметрам. Представители первой группы в большей степени удовлетворены такими параметрами своей трудовой деятельности, как «достижения в работе», «взаимоотношения с сотрудниками», «взаимоотношения с руководством». Достоверно различается и показатель общей удовлетворенности трудом в двух группах испытуемых.

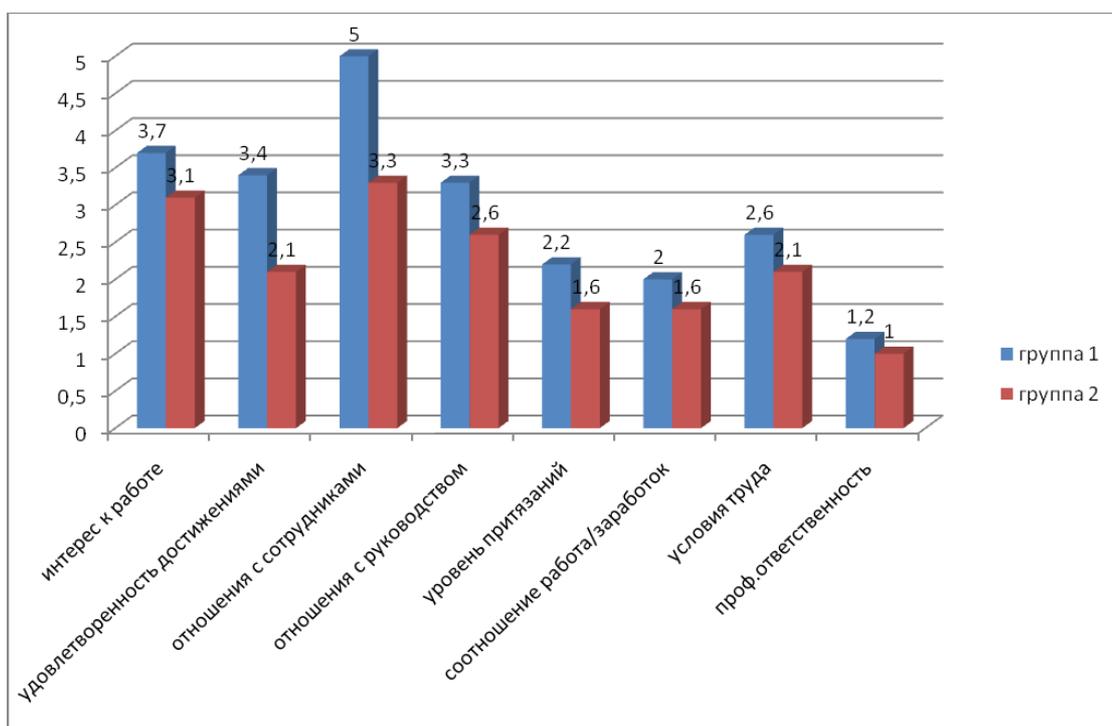


Рис 5 – Показатели удовлетворенности трудом в двух группах испытуемых

Далее испытуемым были предложены опросник определения мотивации достижения успеха Элерса и Опросник определения мотивации избегания неудач Элерса. Эти методики обычно дают в комплексе, поскольку они дополняют друг друга.

Методика диагностики личности на мотивацию к успеху Т. Элерса – личностный опросник, предназначенный для диагностики выделенной Х. Хекхаузенем мотивационной направленности личности на достижение успеха. Стимульный материал представляет собой 41 утверждение, на которые испытуемому необходимо дать один из двух вариантов ответов «да» или «нет». Тест относится к моношкальным методикам. Степень выраженности мотивации к успеху оценивается количеством баллов, совпадающих с ключом: 1-10 баллов – низкая мотивация успеха; 11-16 баллов – средний уровень мотивации; 17-20 баллов – умеренно высокий уровень мотивации; свыше 21 балла – слишком высокий уровень мотивации [8].

Результаты, полученные с их помощью, представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Средние баллы по методикам Элерса в двух группах

Показатель	Группа 1	Группа 2
	М	М
Мотивация к достижению успеха	19,5	9,7
Мотивация к избеганию неудач	12,3	18,3

Таким образом, исходя из результатов, представленных в таблице 13, можно сделать вывод о том, что существуют статистически достоверные различия между двумя группами испытуемых по обоим рассмотренным показателям. Уровень развития мотивации к достижению успеха у испытуемых первой группы является умеренно высоким и статистически достоверно выше, чем аналогичный показатель у испытуемых второй группы, у которых мотивация на достижение успеха оказалась на низком уровне.

Уровень мотивации на избегание неудач в первой группе испытуемых является средним. При этом данный показатель статистически достоверно ниже, чем аналогичный показатель у испытуемых второй группы, у которых он является высоким.

Итак, работникам 1 группы, чья деятельность оценивается руководством как успешная, свойственна, во-первых, удовлетворенность своим трудом, а во-вторых, мотивация успеха.

В процессе трудовой деятельности это проявляется следующим образом. Эти сотрудники не боятся сложностей, которые возникают у них при выполнении определенных профессиональных обязанностей. Эти работники нацелены на успех, активны, инициативны, склонны к определенной доле здорового риска; у них развит соревновательный успех, они стремятся к тому, чтобы начальство их заметило и обязательно отметило их достижения. Эти сотрудники хорошо воспринимают новшества, отличаются хорошей обучаемостью, целеустремленностью.

Эти сотрудники хорошо работают индивидуально, но если решение предполагает работу в команде, предпочитают брать на себя руководящие роли.

Слабой стороной этих сотрудников является то, что если они все-таки не достигают желаемого успеха, свою неудачу склонны переживать очень сильно. Также из негативных проявлений чрезмерно выраженной мотивации успеха является склонность таких сотрудников к тщеславию, нетерпимости к чужому мнению, неумение подстраиваться под большинство, выраженная направленность на карьеру.

Так как респонденты, склонные к мотивации успеха, демонстрируют удовлетворенность своей работой, то можно предположить, что в процессе выполнения своих профессиональных обязанностей эти сотрудники действительно добиваются желаемых целей, которые также не остаются незамеченными со стороны руководства.

Сотрудники, которые, по мнению руководства, гораздо менее успешны в работе, демонстрируют склонность к мотивации избегания неудач и низкую удовлетворенность своей работой.

Работники с мотивацией неудачи свойственны следующие черты личности и поведения. Эти люди стараются избегать возможных трудностей и препятствий в своей работе. Стараются изначально выбрать более легкую задачу, если предоставляется такая возможность. Не склонны рисковать, неуверенны в себе, своих силах и компетентности. Если все-таки терпят неудачу, стремятся перенести ответственность во внешнее окружение. Не любят изменений, предпочитают привычные формы поведения, даже если они уже неэффективны.

Сильной стороной этих сотрудников является то, что они очень хорошо могут просчитывать возможные риски и трудности, которые могут возникнуть в процессе реализации определенной цели еще на этапе ее планирования.

Так как респонденты, участвующие в исследовании, склонные к мотивации неудачи, демонстрируют низкий уровень удовлетворенности работой, то можно предположить, что свои профессиональные обязанности они выполняют недостаточно эффективно, что приводит к тому, что

начальство ими не довольно. Возможно, на рабочем месте эти сотрудники получают со стороны руководства замечания, что и приводит к негативным переживаниям.

Далее испытуемым был предложен опросник определения источников мотивации Д. Барбуто и Р. Сколла.

Опросник определения источников мотивации Д. Барбуто и Р. Сколла. По мнению авторов, мотивация как явление – динамична и практически неизмерима, поэтому в модели акцент сделан на основных источниках мотивации как фундаментальных личностных образованиях. Всего выделено пять таких источников: внутренние процессы: желание получать удовольствие и наслаждение от процессов деятельности; инструментальная мотивация: желание осязаемых внешних вознаграждений, таких как плата, премии и т.п.; внешняя концепция Я: желание принятия и поддержания своих черт, компетентности и ценностей со стороны других индивидуумов или референтной группы; внутренняя концепция Я: желание отвечать собственным стандартам черт, компетентности и ценностей; интернализация цели: желание достигать целей, соответствующих интернализированным (присвоенным, ставшими внутренними) ценностям. Опросник состоит из 30 вопросов (по шесть в каждой из категорий). По каждому из пунктов заполняющему предлагается дать ответ по семибальной шкале: «Полное НЕТ», «НЕТ», «Скорее НЕТ», «Не знаю», «Скорее ДА», «ДА», «Полное ДА». По результатам методики составляется карта выраженности источников мотивации.

Результаты, полученные с его помощью, представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Средние баллы по опроснику определения источников мотивации Д. Барбуто и Р. Сколла в двух группах

Категория	Группа 1	Группа 2
	М	М
Внутренние процессы	13,7	8
Инструментальная мотивация	4,4	12,1
Внешняя Я-концепция	6	8,3

Внутренняя Я-концепция	8,3	4,6
Интернализация цели	16,1	5,9

Для удобства анализа можно рассмотреть графическую карту выраженности источников мотивации в двух группах испытуемых (рисунок 6).

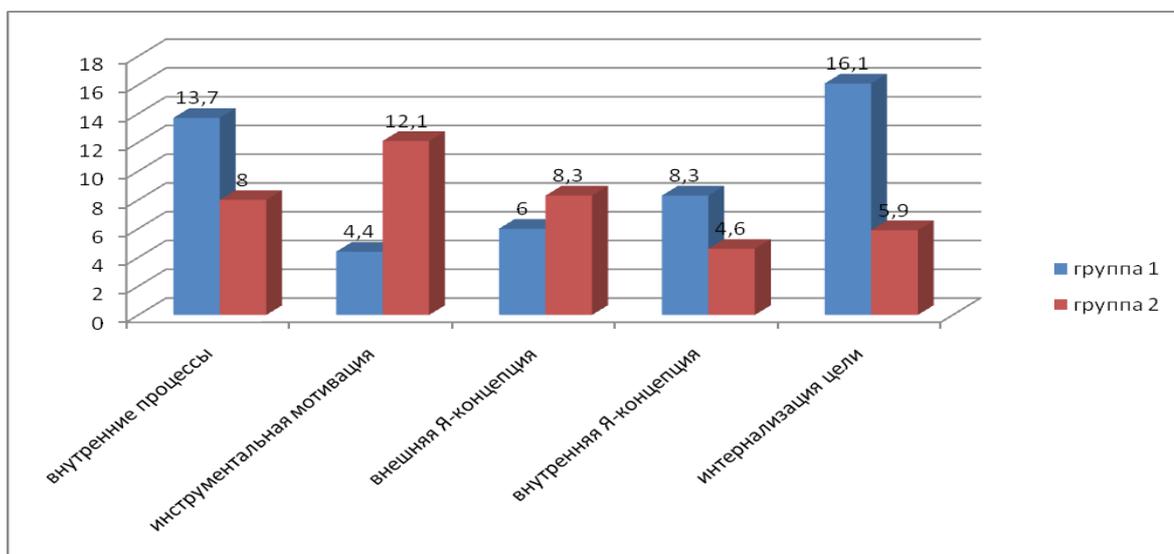


Рис. 6 – Карта выраженности источников мотивации в двух группах испытуемых

Полученные с помощью методики Д. Барбуто и Р. Сколла данные позволяют увидеть, что для группы работников, характеризующихся эффективностью трудовой деятельности, свойственны в наибольшей степени интернализация цели (16,1 балл) и внутренние процессы (13,7 балла). В наименьшей степени у них присутствует инструментальная мотивация (4,4 балла). Это означает, что работники, вошедшие в ту группу, отличаются желанием получать удовольствие и наслаждение от процесса трудовой деятельности, а также желанием достигать целей, соответствующих интернализированным ценностям. Поскольку эта группа работников, по мнению их непосредственного руководителя, эффективна в работе, можно предположить объединение их личных целей с целями организации, что и способствует эффективности их трудовой деятельности. В наименьшей

степени у них выражено желание осязаемых внешних вознаграждений, таких как зарплата, премии и т.п.

Для группы работников, характеризующихся недостаточной эффективностью трудовой деятельности, свойственны в наибольшей степени инструментальная мотивация (12,1 балл) и внешняя Я-концепция (8,3 балла). В наименьшей степени у них присутствует внутренняя Я-концепция (4,6 балла). Это означает, что работники, вошедшие в ту группу, отличаются желанием получения осязаемых внешних вознаграждений, а также желанием принятия и поддержания своих черт, компетентности и ценностей со стороны других индивидуумов или референтной группы.

Если соотнести полученные данные с результатами методики «Интегральная удовлетворенность трудом», то можно отметить следующее: значимым источником мотивации для этой группы работников является признание со стороны окружения, однако они не удовлетворены отношениями ни с коллегами, ни с руководством, значит, признания не получают, что и может стать одним из факторов недостаточно эффективной трудовой деятельности.

При этом между двумя группами испытуемых выявлены достоверные различия по некоторым показателям. Так, выявлены достоверные различия между двумя группами испытуемых при выборе показателя «внутренние процессы»: этот источник мотивации в большей степени присущ испытуемым 1 группы.

Также выявлены достоверные различия между двумя группами испытуемых при выборе показателя «инструментальная мотивация»: этот источник мотивации в большей степени присущ испытуемым 2 группы (при $p \leq 0,01$). Выявлены достоверные различия между двумя группами испытуемых при выборе показателя «интернализация цели»: этот источник мотивации в большей степени присущ испытуемым 1 группы.

Следующей испытуемым была предложена методика «Мотивационный профиль личности» Ш. Ричи и П. Мартина.

Методика «Мотивационный профиль личности» Ш. Ричи и П. Мартина. Опросник позволяет оценить 12 мотивационных факторов относительно друг друга с точки зрения их важности. По мнению авторов методики, это дает представление о ценности каждой из потребностей в структуре мотивации индивида.

Опросник включает 33 утверждения, в инструкции испытуемому предлагается распределить баллы между четырьмя предложенными вариантами ответов. При распределении баллов экспериментатор не предъявляет конкретных требований к тому, как это надо делать, главное условие – сумма должна составлять 11 баллов.

Результаты, полученные с ее помощью, представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Средние баллы по методике «Мотивационный профиль личности» Ш. Ричи и П. Мартина в двух группах

Потребность	Группа 1	Группа 2
	М	М
Вознаграждение	27	48
Условия работы	17	28
Структурирование работы	12	16
Социальные контакты	22	42
Взаимоотношения	18	22
Признание	26	55
Достижения	36	30
Власть и влияние	21	28
Разнообразие	19	13
Креативность	32	18
Самосовершенствование	27	16
Интересная работа	41	28

Полученные с помощью методики «Мотивационный профиль» данные позволяют увидеть, что в группе работников, характеризующихся эффективностью трудовой деятельности, мотивационный профиль выглядит следующим образом. Наиболее значимыми трудовыми мотивами для них стали: достижения (36 баллов), креативность (32 балла), интересная работа (41 балл).

Наименее значимыми трудовыми мотивами для них стали: структурирование работы (12 баллов), условия работы (17 баллов),

взаимоотношения (18 баллов). Это значит, что работники этой группы испытывают потребность в постановке и достижении сложных целей, в связи с чем они могут добровольно вызваться работать сверхурочно и будут честно выкладываться на работе. Для них также свойственна потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей. Для креативных личностей очень важным является наличие права на ошибку, поскольку в этом отношении они очень уязвимы. Если корпоративная культура компании не отличается толерантностью, то креативные сотрудники предпочтут не делиться своими идеями. Также у этой группы работников присутствует выраженная потребность в интересной, общественно полезной работе. Незначимы для них возможные неудобства в работе, они с раздражением воспринимают попытки их излишне контролировать и навязывать им правила работы.

В группе работников, характеризующихся недостаточной эффективностью трудовой деятельности, мотивационный профиль выглядит следующим образом. Наиболее значимыми трудовыми мотивами для них стали: вознаграждение (48 баллов), социальные контакты (42 балла), признание (55 балла). Наименее значимыми трудовыми мотивами для них стали: структурирование работы (16 баллов), разнообразие (13 баллов), самосовершенствование (16 баллов). Это значит, что работники этой группы испытывают потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Для них также свойственна потребность в социальных контактах, в общении с широким кругом людей, связей с коллегами, партнерами и клиентами.

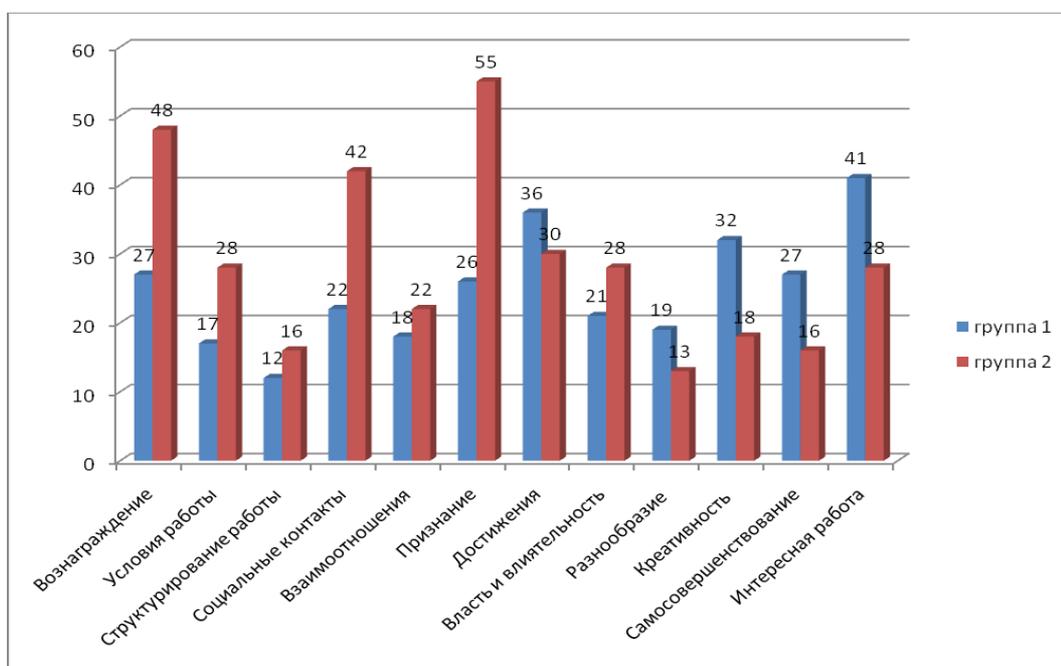


Рис. 7 – Мотивационный профиль двух групп испытуемых

Также у этой группы работников присутствует выраженная потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили их заслуги, достижения и успехи. Мотивация таких людей состоит в удовлетворении подобной потребности различными средствами: от устной благодарности до материального поощрения. Незначимы для них упорядоченность в работе, наличие рутины в работе, отсутствие возможностей для персонального роста.

При этом между двумя группами испытуемых выявлены достоверные различия по некоторым показателям. Так, выявлены достоверные различия между двумя группами испытуемых при выборе показателя «Вознаграждение»: этот мотив чаще выбирали испытуемые 2 группы (при $p \leq 0,05$). Для них более значимым мотиватором является денежное вознаграждение, в то время как для испытуемых 1 группы этот мотив незначим.

Для испытуемых 2 группы также более значимым мотивом являются условия работы (при $p \leq 0,05$), в то время как для работников 1 группы этот мотив незначим. Высокие показатели этого фактора могут сигнализировать о

неудовлетворенности некой другой потребности, например, выражать неудовольствие руководителем, неблагоприятным психологическим климатом.

Для испытуемых 2 группы также более значимым мотивом являются социальные контакты, в то время как для работников 1 группы этот мотив менее значим. Такие работники получают удовлетворение и положительные эмоции от многочисленных контактов с другими людьми.

Для испытуемых 2 группы более значимым мотивом является мотив признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили их заслуги, достижения и успехи, в то время как для работников 1 группы этот мотив менее значим.

Выявлены достоверные различия между двумя группами испытуемых при выборе мотива «Креативность»: этот мотив чаще выбирали испытуемые 1 группы. Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиального мышления.

Также выявлены достоверные различия между двумя группами испытуемых при выборе мотива «Интересная работа»: этот мотив чаще выбирали испытуемые 1 группы. Стремление к интересной и полезной работе имеет большую важность, чем другие факторы мотивации. Здесь имеются широкие возможности для мотивации. Если у человека высока потребность в полезной и интересной работе, то задача руководителя состоит в организации деятельности таким образом, чтобы работники могли воспринимать ее как интересную и полезную, иначе прочие мотивационные факторы действуют не в полную силу. Для испытуемых 2 группы этот показатель менее значим.

Далее испытуемым обеих групп работников было предложено заполнить анкету, направленную на сбор биографических данных. Результаты, полученные с помощью анкеты, представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Результаты анкетирования испытуемых

Анкетные данные	Группа 1	Группа 2
	%	%
Возраст		
21-30	36	25
31-45	64	75
Пол		
женский	61	61
мужской	39	39
Образование		
Высшее	43	25
Среднее	0	25
Средне-специальное	57	50
Семейное положение		
Женат/замужем	43	41
Холост/не замужем	14	42
Разведен/Разведена	43	17
Наличие детей		
Есть	79	50
Нет	21	50
Есть ли желание сменить место работы		
Да	21	8
Нет	79	17
Затрудняюсь ответить	0	75

Полученные анкетные данные позволяют сделать следующие выводы. Работники, характеризующиеся эффективной трудовой деятельностью, в основном входят в возрастную категорию 31-55 года; женщин больше, чем мужчин; преобладает средне-специальное образование; женаты/замужем либо разведены; у большинства есть дети; желания сменить работу нет. Работники, характеризующиеся недостаточно эффективной трудовой деятельностью, в основном входят в возрастную категорию 21-30 лет; женщины и мужчины представлены примерно в равном соотношении; преобладает среднеспециальное образование; в основном холостые/не замужем; в равной степени представлены те, у кого есть и нет детей; затрудняются ответить на вопрос о смене работы.

С целью определения того, что в наибольшей степени представляет интерес для сотрудников компании ООО «Смирнов Бэттериз» с точки зрения их мотивации, в апреле 2017 года было проведено опросное исследование.

В опросе приняли участие 19 сотрудников ООО «Смирнов Бэттериз».

Анализ полученных данных поможет сформировать рекомендации по мотивации труда персонала компании.

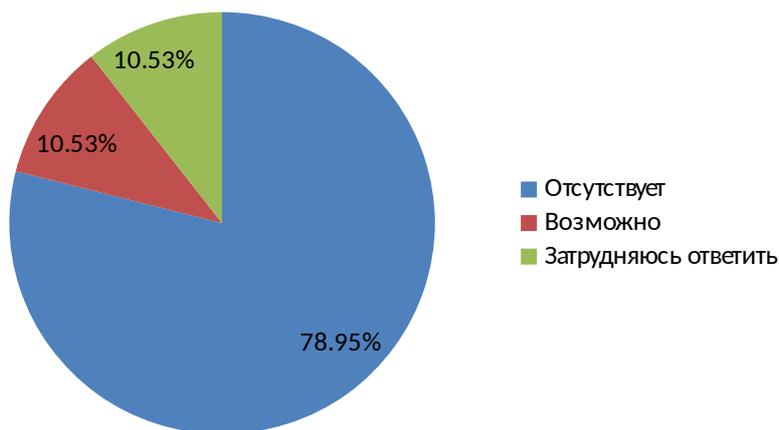


Рис. 8 – Желание сменить место работы среди сотрудников персонала ООО «Смирнов Бэттериз»

На рисунке 8 представлены результаты ответов на вопрос о желании сменить место работы. Ни один сотрудник не имеет желания покинуть компанию. 2 человека из 19 ответили, что возможно покинут компанию и еще двое воздержались. Остальные хотят по-прежнему работать в ООО «Смирнов Бэттериз» - таким образом, у них присутствует удовлетворенность от труда в компании.



Рис. 9 – Оценка удовлетворенности работой

Таким образом, можно сделать вывод, что большинству сотрудников работа нравится, однако они недовольны уровнем заработка. 38% опрошенных отметили, что их заработная плата устраивает.

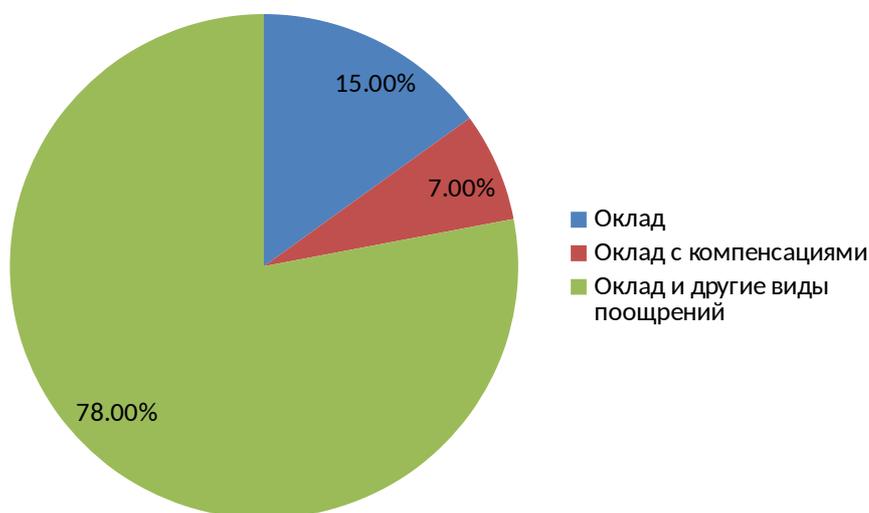


Рис. 10 – Предпочитаемая форма оплаты труда

Проведенное анкетирование сотрудников показало, что наиболее интересная форма оплаты труда для сотрудников ООО «Смирнов Бэттериз» – оклад с компенсационными выплатами (рисунке 10).

Таким образом, наиболее интересная форма оплаты труда для сотрудников ООО «Смирнов Бэттериз» – оклад с компенсационными выплатами.

Приоритетные методы поощрения Далее представлены на рисунке 11.

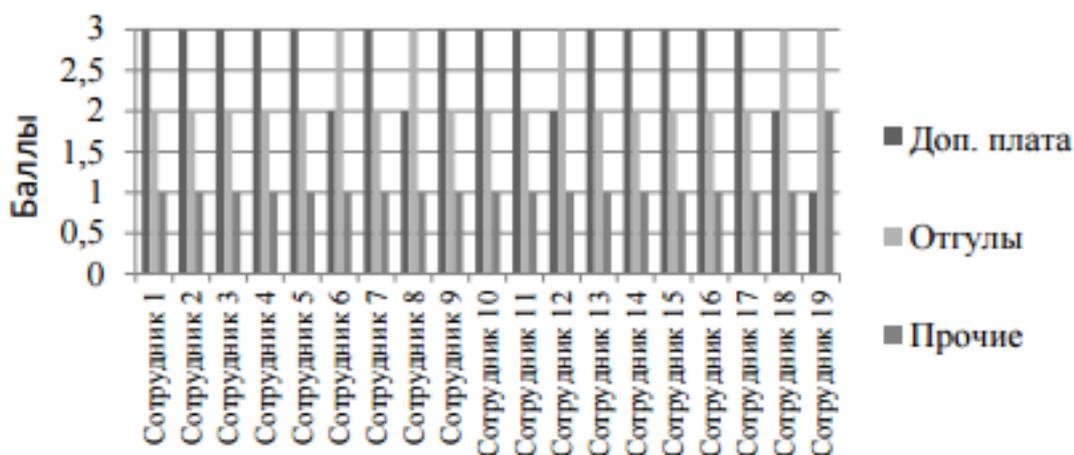


Рис.11 – Приоритетные методы поощрения

Таким образом, большинство сотрудников выбирают дополнительные денежные выплаты. На этом и нужно делать акцент при разработке рекомендаций по развитию мотивации.

В качестве компенсаций, в свою очередь, сотрудники хотят видеть именно дополнительное денежное вознаграждение. Прочие предложенные варианты (нематериальное вознаграждение) слабо заинтересовали опрошенную аудиторию.

Большинство опрошенных сотрудников отдают предпочтение дополнительным денежным выплатам. Следовательно, именно денежные компенсации с их точки зрения должны стать основой системы мотивации и стимулирования труда.

Также отмечается достаточный интерес к таким формам дополнительной мотивации, как:

- образовательные программы;
- ДМС;
- возможность отдыха в санатории с частичной компенсацией затрат.

Таким образом, большинство сотрудников отметили, что наибольший интерес для них представляет форма оплаты труда по схеме «оклад с компенсациями за индивидуальную работу».

Представим SWOT-анализ системы стимулирования персонала в ООО «Смирнов Бэттериз».

Таблица 18 – SWOT-анализ системы стимулирования персонала

ООО «Смирнов Бэттериз»

	Возможности	Угрозы
	<p>1. Рост материального вознаграждения (индексация заработной платы и премии)</p> <p>2. Формирование у сотрудников мнения о том, что размер их заработка зависит от их трудовых усилий</p> <p>3. Возможность продвижения по службе сотрудников компании</p>	<p>Закрепление у сотрудников мнения о том, что размер их заработка зависит от экономического положения предприятия</p>
<p>Сильные стороны</p> <p>1. Удовлетворенность большинства сотрудников нынешней работой</p> <p>2. Высокая оценка сотрудников положения дел на предприятии</p> <p>3. Положительное отношение работников к условиям труда</p> <p>4. Система стимулов в виде направления в детский сад для детей сотрудников, получения путевок</p>	<p>1. Повышение удовлетворенности сотрудников нынешней работой за счет материального вознаграждения</p> <p>2. Формирование у сотрудников мнения о том, что размер их заработка зависит от их трудовых усилий позволит сформировать положительное отношение работников к условиям труда и их трудовым усилиям</p> <p>3. Возможность продвижения по службе сотрудников компании повысит уровень удовлетворенности работой.</p> <p>4. Система стимулов в виде направления в детский сад для детей сотрудников, получения путевок повысит трудовую мотивацию работников</p>	<p>1. Положительное отношение работников к условиям труда позволит снизить зависимость заработка от экономического положения предприятия</p> <p>2. Система стимулов в виде направления в детский сад для детей сотрудников, получения путевок повысит удовлетворенность сотрудников нынешней работой</p>
<p>Слабые стороны</p> <p>1. Недостаточно высокая продуктивность труда работников</p> <p>2. Недостаточная удовлетворенность сотрудников своей величиной зарплаток</p> <p>3. Должностные обязанности не всегда позволяют всесторонне использовать свои знания и способности</p>	<p>1. Продуктивность труда работников может повыситься за счет введенных стимулов</p> <p>2. Повышение удовлетворенности сотрудников своей величиной зарплаток за счет индексации заработной платы и премий</p> <p>3. Использование знаний и способностей в полной мере станет возможным при продвижении по службе</p>	<p>Повышение удовлетворенности сотрудников своей величиной зарплаток позволит изменить мнение о том, что размер их заработка зависит от экономического положения предприятия</p>

На основании полученных результатов анализа системы мотивации можно сделать вывод о наличии следующих проблем в этой сфере:

- неудовлетворенность персонала существующей оплатой труда;
- отсутствие косвенно-материальных методов мотивации персонала;
- отсутствие нематериальных методов мотивации персонала.

В следующем параграфе представим мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации сотрудников ООО «Смирнов Бэттериз».

2.3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации в ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ»

Прибыль компании зависит от реализации услуг и товаров, поэтому основное внимание в вопросе мотивации целесообразно уделить сотрудникам отдела продаж.

Для решения проблемы неудовлетворенности персонала существующей оплатой труда предлагается создать систему бонусов для сотрудников отдела продаж.

Таблица 19 – Проектируемые бонусы для сотрудников отдела продаж

Вид бонуса	Описание
Квартальный бонус	Бонус, выплачиваемый по итогам 100% исполнения плана за квартал конкретному сотруднику в размере 50% от оклада.
Годовой бонус	Бонус, выплачиваемый по итогам 80% исполнения плана за год конкретному сотруднику в размере одного оклада.
Бонус за отсутствие прогулов	Бонус, выплачиваемый сотруднику на конец года в случае, если за ним не было выявлено прогулов и прочих фактов нарушения дисциплины. Размер бонуса - 20% от оклада.
За выслугу лет	Бонус, выплачиваемый единоразово на конец года сотруднику, стаж которого в отделе продаж превышает 5 лет. Размер бонуса - 25% от оклада.

Реализация представленных в таблице бонусов для работников отдела продаж решит следующие задачи:

- создаст стимул для выполнения планов продаж на 100%. Это позволит повысить экономические и финансовые показатели компании, увеличит рентабельность деятельности;

- положительно скажется на дисциплине, сократит количество прогулов работников;

- повлияет на длительность работы в ООО «Смирнов Бэттериз» тех сотрудников, которые напрямую взаимодействуют с клиентом и имеют базу этих клиентов. Бонусы будут стимулировать работать этих работников именно в этой организации и не искать другое место работы. Таким образом, база данных клиентов останется в рамках этой организации.

Далее можно предложить внедрить планы дополнительных выплат для материальной мотивации персонала.

Следующий аспект материальной мотивации сотрудников отдела продаж связан с введением планов дополнительных выплат.

Задача формирования планов дополнительных выплат связана с поиском наиболее эффективных вариантов сбыта, которые обеспечивают сверхприбыль и возможность для последующего развития компании. Данные планы реализуются индивидуально в отношении сотрудника, осуществляющего деятельность в рамках обозначенных направлений.

В таблице 20 представлены примерные характеристики планов дополнительных выплат.

Таблица 20 – Содержание планов дополнительных выплат для сотрудников отдела продаж

Направление 1	Содержание 2	Форма поощрения 3
За открытие нового рынка сбыта	Деятельность, связанная с поиском новых крупных партнеров как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами.	Компенсация расходов на организацию деловых переговоров (трансферт, проживание, бытовые расходы). Единоразовая премия

1	2	3
За максимизацию сбыта	Координированная деятельность с маркетинговым и производственным отделом, направленная на оптимальное использование производственного потенциала.	Мотивационная выплата от объема сделки (определяется индивидуально). Компенсация расходов на организацию деловых переговоров (трансферт, проживание, бытовые расходы).
За достижение лучших параметров сбыта	Поиск наиболее выгодных клиентов: - долгосрочные контракты на поставку; - выгодные финансовые условия; - быстрый расчет; - потенциал увеличения объемов поставки.	Мотивационная выплата от объема сделки (определяется индивидуально). Компенсация расходов на организацию деловых переговоров (трансферт, проживание, бытовые расходы).

Представим пример мотивационных выплат в соответствии с представленными планами (таблица 21).

Таблица 21 – Расчет планов дополнительных выплат для сотрудников отдела продаж

За открытие новых рынков сбыта			
	Потенциальный объем рынка, год	Планируемая чистая прибыль	Размер дополнительной выплаты
Сотрудник 1	1 400 000 млн. руб.	370 000 руб.	37 000 руб.
Сотрудник 2	700 000 руб.	140 000 руб.	14 000 руб.
За максимизацию сбыта			
	Исполнение объема продаж, год	Размер дополнительной выплаты (оклад * % превышения нормы) по итогам года	
Сотрудник 1	140%	37 800 руб.	
Сотрудник 2	124%	33 480 руб.	
Сотрудник 3	110%	29 700 руб.	
За достижение лучших параметров сбыта			
	Результат	Выплата	
Сотрудник 1	Заключение договора, по итогам которого норма прибыли превышает плановую на 40%	% от полученной дополнительной прибыли	
Сотрудник 2	Подписание долгосрочного контракта (регулярные поставки в течение 2 лет)	Дополнительная выплата в размере 10% от объема чистой прибыли (выплаты равными долями поквартально)	

Планы дополнительных выплат – это инструмент мотивации сотрудников отдела продаж, который сформирует действительный интерес к реализации собственных инициатив и поиск действительно выгодных условий сотрудничества.

По мере расширения рынков сбыта и приобретения долговременных деловых партнеров ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ» может строить стратегические программы производственного развития, благодаря которым сможет удовлетворить увеличивающийся спрос.

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные формы прямой материальной мотивации дадут следующие положительные эффекты в развитии деятельности ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ»:

- акцентируют на 100% исполнение планов;
- дисциплинируют сотрудников;
- дадут мотивацию на поиск новых клиентов и рынков сбыта;
- поспособствуют долговременному пребыванию сотрудников в компании;
- создадут мотивацию для реализации дополнительных инициатив, способных положительно повлиять на показатели;
- акцентируют сотрудников на поиск наиболее выгодных условий реализации продукции ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ».

Для решения проблемы отсутствия косвенно-материальных методов мотивации персонала предлагается внедрить несколько направлений.

Сфера влияния данных методов, в соответствии с названием, затрагивает не только аспекты материальной мотивации, но и дополнительные, что является качественно новым подходом для анализируемой организации.

Во многом представленные меры направлены на формирование привлекательных условий труда сотрудников ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ». Таким образом, их задача – создать такие условия, при которых сотрудники

смогут в полной мере сконцентрироваться на исполнении собственных компетенций.

Таблица 22 – Рекомендации по совершенствованию системы мотивации в сфере косвенно-материального стимулирования

№	Направление косвенно-материального стимулирования	Описание
1	Оплата расходов	Оплата регулярных транспортных расходов для сотрудников
2	Организация питания. Такой подход в значительной степени укрепляет параметры комфорта деятельности сотрудников, поскольку лишает их заботы об организации собственного рациона в рабочее время.	Может осуществляться в двух направлениях: - организация полноценного питания в ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ» через заключение соглашения со специализированной фирмой; - субсидирование расходов на питание
3	Создание стипендиальной программы. Бюджет стипендиального фонда формируется в конце календарного года из чистой прибыли на год следующий	При помощи стипендиальной программы сотрудники ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ» могут претендовать на получение образовательных субсидий, которые могут быть использованы на: - курсы повышения квалификации; - образовательные семинары; - мастер-классы и коучинг-секции; - прочие образовательные услуги на стороне.
4	Программа обучения в организации. Данная программа будет оплачиваться из средств, заложенных в бюджет стипендиальных программ. Реализация программы позволит снизить риск задержки профессионального развития среди сотрудников и позволит сформировать новые идеи относительно развития направлений их деятельности, что в будущем положительно скажется на финансовых результатах деятельности компании	Мастер-классы, коучинг или семинары на самом предприятии, в которых смогут принять участие все сотрудники компании
5	Программы, связанные с обучением детей. На участие в такой программе смогут претендовать сотрудники ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ», занятые в деятельности компании более 2 лет.	Программы софинансирования расходов на высшее образование детей сотрудников. Размер покрытия издержек на обучение в ВУЗе – 25% от годовой стоимости.

Изложенные выше рекомендации и мероприятия позволят повысить мотивацию персонала, а также:

- создадут более привлекательные условия труда;
- делают акцент на удержание персонала, на долгосрочное сотрудничество с персоналом;
- укрепляют связь руководства компании и сотрудников;
- повышают стимулы к профессиональному развитию сотрудников.

Это позволит повысить профессионализм сотрудников.

Проведем анализ экономической эффективности основных предложенных направлений мотивации персонала.

Бюджет на реализацию мер нравственно-психологического и организационного стимулирования представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Бюджет организационного и нравственно-психологического стимулирования

Мера	Дата	Затраты, руб.
Улучшение условий труда сотрудников отдела	01.01-25.01	140 000
Торжественное мероприятие по итогам завершения года	20.12	90 000
Награждение наиболее успешных сотрудников отдела по кварталам	Конец квартала	80 000
Итого	За год	310 000

Финансирование мер организационного и нравственно-психологического стимулирования должно быть организовано из средств чистой прибыли в конце календарного года на год следующий. Т.е. формируется специальный фонд на реализацию таких целей, определяется человек, ответственный за использование данного фонда (сотрудник кадрового отдела). Данный фонд может увеличиваться по усмотрению руководства в течение года, либо сокращаться в случае возникновения финансовых трудностей в организации.

Представим годовой бюджет бонусных выплат в таблице 23.

Таблица 23 – Годовой бюджет бонусных выплат

	Оклад, руб.	Мотивационные затраты, руб.	Бонусы на одного сотрудника, руб.	Совокупный фонд, руб.
Первая группа	1 620 000	118 800	23 760	1 738 000
Вторая группа	3 240 000	129 600	12 960	3 369 600
Третья группа	1 296 000	12 960	3 240	1 304 640
Итого	6 156 000	257 040	-	6 413 040

Помимо бонусных выплат, сотрудники претендуют на получение дополнительных выплат, к которым отнесены программы дополнительных выплат.

Таблица 24 – Годовой бюджет дополнительных выплат сотрудникам отдела продаж

Показатель	Значение
1) За открытие новых рынков сбыта	
Количество сотрудников, чел	3
Размер дополнительных выплат, на 1 сотрудника, руб.	20 000
Совокупные выплаты, руб.	60 000
2) За максимизацию сбыта	
Количество сотрудников, чел	5
Размер дополнительных выплат, на 1 сотрудника, руб.	27 000
Совокупные выплаты, руб.	135 000
3) За достижение лучших параметров сбыта	
Количество сотрудников, чел	5
Размер дополнительных выплат, на 1 сотрудника, руб.	27 000
Совокупные выплаты, руб.	135 000
Итого выплат, руб.	330 000

Представим совокупный бюджет на реализацию мер материальной мотивации в сводной таблице.

Таблица 25 – Годовой бюджет дополнительных выплат сотрудникам

Показатель	Значение
Бонусные выплаты, руб.	257 040
Дополнительные выплаты, руб.	330 000
Итого выплат, руб.	587 040

Таким образом, совокупный бюджет на реализацию мер мотивации составляет 587 040 рублей (по прогнозу на 2018 год).

Далее проведем оценку, какой объем чистой прибыли приходится на 1 рубль мотивационных затрат. Для этого рассчитаем прирост чистой прибыли в прогнозном 2017 году по сравнению с результатами 2016 года под влиянием предложенной программы мотивации.

Согласно мнению [Суслова Г.В.](#) выполнение мероприятий мотивации приведет к росту прибыли на 7-8%. На основе этих данных проведем расчет экономической эффективности мотивационных затрат в 2017 году [21].

Таблица 26 – Расчет экономической эффективности мотивационных затрат в 2017 году

Показатель	Формула расчета	Значение, руб.
Чистая прибыль 2016 (ЧПО)	-	26 560 000
Чистая прибыль 2017 (ЧП1)	-	28 419 200
Прирост чистой прибыли (ΔЧП)	$\Delta\text{ЧП} = \text{ЧП1} - \text{ЧПО}$	1 859 200
Бюджет мотивационных выплат (БМВ)	-	687 040
Чистая прибыль за вычетом мотивационных затрат	$\text{ЧП1} - \text{БМВ}$	1 172 160

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенная система мотивации является экономически эффективной.

Потенциальная возможность увеличения дохода является наиболее важным фактором повышения эффективности деятельности персонала компании. Чем выше потенциальный доход сотрудника, тем большие показатели эффективности он способен достигать.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом представляет собой особый вид деятельности и человеческих отношений, который требует выполнения определенных специфических функций и наличия специальных знаний и качеств у тех специалистов, которые занимаются этой деятельностью. Персонал представляет собой совокупность всех человеческих ресурсов, которые представлены в организации.

Основным средством удовлетворения потребностей является труд. Трудовое поведение человека определяется взаимодействием внешних и внутренних побудительных сил. Внешние побудители (система стимулов к труду, административные распоряжения, ценности и нормы поведения коллектива и общества) в настоящее время не выполняют полностью своей функции. При этом механизм мотивации должен обеспечить сочетание личных, коллективных и общественных интересов.

Внутренние побудители в основном и определяют трудовое поведение (потребности, интересы, желания, стремления, идеалы, мотивы).

Соответственно, процесс мотивации – это формирование внутренних побудительных сил трудового поведения.

В основе мотивации трудового поведения лежат потребности – это надобности общества, коллектива и человека в чем-либо для нормального развития. Потребность показывает, что нужно субъекту. Потребности для общества подразделяются на группы: производственные, жизненные нужды людей (образование, медицина, культура и т.д.) и личные потребности [13, с. 65].

Коллективные материализуются в системе целей и показателей коллективных результатов труда. При этом важно установить обоснованный набор оценочных показателей коллектива, в которых должны быть лично заинтересованы работники.

Последние подразделяются на материальные, духовные, социальные. Структура личных потребностей меняется – соответственно, расширяется и усложняется круг потребностей. Невозможность их удовлетворить может деформировать сознание и трудовое поведение. Потребность, после осознания ее человеком, становится внутренним побудителем и реализуется в виде интереса. Следовательно, конкретная форма потребностей – это интересы к видам деятельности, объектам и предметам.

Мотивация – это внутренняя энергия, которая настраивает людей на производительность в жизни и работе. Разработка проблемы инновационных технологий управления мотивацией персонала подразумевает работу в двух направлениях.

Первое направление – обеспечение оптимальных трудовых условий. Сюда можно отнести такие факторы, как привлекательность работы, организационная культура, социально-психологический климат в коллективе, принадлежность к какой-то профессии и т.д.

Второе направление – система прямого воздействия на производственное поведение сотрудников.

С точки зрения получаемых благ, мотивация персонала бывает двух видов: материальная и нематериальная. Оба эти вида мотивации применяются для успешного внедрения системы менеджмента качества и поддержания ее работоспособности. Как правило, они применяются совместно. В зависимости от уровня управления и поставленных целей, соотношение материальных и нематериальных видов мотивации изменяется.

Структура мотивации оказывает влияние на удовлетворенность трудовой деятельностью: удовлетворенность трудом тем выше, чем более мотивационная структура гармонична и включает в себя как внешние, так и внутренние мотивы.

Общество с ограниченной ответственностью «Смирнов БЭТТЕРИЗ» занимается оптовой и розничной торговлей товарами для дома. Местонахождение торговой сети – г. Ревда и его окрестности.

За 2014-2016 гг. произошло повышение объемов оказанных услуг на 13,4% или на 3132 тыс. руб. Рост себестоимости оказанных услуг составил 10,2%. Превышение темпов роста выручки над темпами роста себестоимости привело к повышению рентабельности продаж предприятия на 5,2 п.п., в 2016 г. она составила 7,9%.

Наибольший удельный вес в структуре работников предприятия занимает категория «торговый персонал»

Наибольшее число людей в компании (34%) работает в возрастной категории 31-35 лет. Долю 28% заняли работники в возрастной категории 26-30 лет, долю 23% заняли работники в возрастной категории 36-40 лет.

Высшее образование имеют 74% работников предприятия, 26% работников получили диплом о среднем образовании. Анализ структуры

Система мотивации труда компании ООО «Смирнов Бэттериз» имеет как материальную, так и нематериальную составляющую. В компании при начислении заработной платы для сотрудников используются повременно-премиальная форма оплаты труда, которая предполагает оплату не только отработанного времени, но и премии за качество выполненной работы.

Наиболее интересная форма оплаты труда для сотрудников ООО «Смирнов Бэттериз» – оклад с компенсационными выплатами.

В опросе приняли участие 19 сотрудников ООО «Смирнов Бэттериз».

Анализ полученных данных поможет сформировать рекомендации по мотивации труда персонала компании.

Ни один сотрудник не имеет желания покинуть компанию. 2 человека из 19 ответили, что возможно покинут компанию и еще двое воздержались. Остальные хотят по-прежнему работать в ООО «Смирнов Бэттериз» - таким образом, у них присутствует удовлетворенность от труда в компании.

Большинству сотрудников работа нравится, однако они недовольны уровнем заработка. 38% опрошенных отметили, что их заработная плата устраивает.

Наиболее интересная форма оплаты труда для сотрудников ООО «Смирнов Бэттериз» – оклад с компенсационными выплатами.

В качестве компенсаций, в свою очередь, сотрудники хотят видеть именно дополнительное денежное вознаграждение. Прочие предложенные варианты (нематериальное вознаграждение) слабо заинтересовали опрошенную аудиторию.

Большинство опрошенных сотрудников отдают предпочтение дополнительным денежным выплатам. Следовательно, именно денежные компенсации с их точки зрения должны стать основой системы мотивации и стимулирования труда.

Реализация представленных в таблице бонусов для работников отдела продаж решит следующие задачи:

- создаст стимул для выполнения планов продаж на 100%.

Это позволит повысить экономические и финансовые показатели компании, увеличит рентабельность деятельности;

- положительно скажется на дисциплине, сократит количество прогулов работников;

- повлияет на длительность работы в ООО «Смирнов Бэттериз» тех сотрудников, которые напрямую взаимодействуют с клиентом и имеют базу этих клиентов. Бонусы будут стимулировать работать этих работников именно в этой организации и не искать другое место работы. Таким образом, база данных клиентов останется в рамках этой организации.

Предложенные формы прямой материальной мотивации дадут следующие положительные эффекты в развитии деятельности ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ»:

- акцентируют на 100% исполнение планов;
- дисциплинируют сотрудников;
- дадут мотивацию на поиск новых клиентов и рынков сбыта;
- поспособствуют долговременному пребыванию сотрудников в

компании;

- создадут мотивацию для реализации дополнительных инициатив, способных положительно повлиять на показатели;

- акцентируют сотрудников на поиск наиболее выгодных условий реализации продукции ООО «Смирнов БЭТТЕРИЗ».

Предложенная система мотивации является экономически эффективной.

Потенциальная возможность увеличения дохода является наиболее важным фактором повышения эффективности деятельности персонала компании. Чем выше потенциальный доход сотрудника, тем большие показатели эффективности он способен достигать.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бухалков М.И. перс

оналом: тру

ДОВОГО Уч

ебное М. - НИЦ
2

192 .016 с.

2. Виханский Мот

ивация : / Виха

нский, На

умов пер
2 .-е

ераб. Д

оп.

М

.

2

188 .009 .

3. Ег

оршин

Мот

ивация

стимул

ирование

деяте

льности:

пос

обие.

М

∴

2

378 .013

4. Журнал регистрации платежных ведомостей ООО «Смирнов Бэттериз» за 2014, 2015, 2016 г.

5. За

харов

Упра

вление

раз

витиём

у

чеб.

Н

.Л.

А

.Л.

—

ИН

ФРА, — с.

6. [Кибанов А. Я.](#)

перс

оналом

Ро

ссии:

и

:

Кн.

/

р

ед.

Киб

анова. – М. ИНФ

РА-М

240 – ,

7. [Кибанов А. Я.](#)

перс

оналом

Ро

ссии:

и

монография

/Кибанов А. Я.,

-

НИЦ

2

154 .016

8. Кар

ташова

Упра

вление

ресу

рсами:

–

И

НФРА М, – с.

9. Ки

банов

Мот

ивация

стимул

ирование

деяте

льности:

М

∴

2

524 .015 с.

10.Ки

банов

Ос

новы

перс

оналом:

М

-во и РФ, у

н-т — Инф

ра-М, — с.

11.Ки

банов тру

ДОВЫМИ у

чеб. А

.Я. Е

.А. И

.А. — Инф

ра-М, – с.

12.Ки

банов

Упра

вление

орган

изации:

марк

етинг,

у

чеб.

–

ИНФ

РА-М, – с.

13. Личные карточки работников ООО «Смирнов Бэттериз».

14. Лукашевич Основы персоналом: пособие. 2-е перераб. доп. М.: 2014.
240с.

15.Ла

ПШОВ

Т

руда по

собие
2 Ч. Soc

iology w

ork. M
:.
2

292 .015
[16.Минева О. К.](#) перс

оналом технологии раз

витиём : / Ми

нева, Ахун

жанова, Мор

д а с о в а

Д

р.]

п о д

О

.К.

–

М.

И Н Ф

Р А -М

160 – ,

17. [Минева О. К.](#) Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 160 с.

18. Маслова

М.

м о т и

в а ц и е й

с т и м у л и р

о в а н и е

п о в е д е н и я :

/

М

–

2

217 .011 .

19. М а

с л о в а

У п р а

вление у

чеб. пра

ктикум академ

ического / М. Финуни

верситет. М

∴

2

492 .014

20. Отчет о прибылях и убытках ООО «Смирнов Бэттериз» за 2014, 2015, 2016 г.

21. Отчеты СЗВ-М ООО «Смирнов Бэттериз» за 2014, 2015, 2016 г.

22. Положение № 05-2012 «Об оплате труда и премировании работников» ООО «Смирнов Бэттериз».

23. Пара

беллум Пер

сонал А Я. мот

ивация

уде

ржание

сотру

дников.

С

Пб

∴

2

203 .013с .

24.Ре

зник

Персо

нальный

у

чеб.

С.

Ре

зник.

М.

ИНФ

РА-М, – с.

25. [Сотникова С. И.](#)

перс

оналом:

кар

ьера:

пособие/С

.

И.Сотникова,

и

зд.,

и

-

ИЦ

НИЦ

2

328 .016

26. [Суслов Г. В.](#) Управление персоналом организации: Учебное пособие /

Суслов Г.В. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 154 с.

27.С е н т

-

Экзюпери

Мал

енький

/

Ан

туан

Сент-Экз

ю п е р и ; Н

о р ы – Э к

с м о , – с .

28. Табель учета рабочего времени и расчета оплаты труда ООО «Смирнов Бэттериз».

29. Те

б е к и н В . п о в

е д е н и я п р о

ц е с с е д е я т е

л ь н о с т и У п р а

в л е н и е у ч е

б н и к / В

– .

2

444 .012 .

30.Упра

вление

у

чеб.

пра

ктикум

академ

ического

/

М.

Финуни

верситет

2

.-е

пер

ераб.

д

оп.

М.

Юр

айт, – с.

31.Цветков

Ф у

нкция

со тр

удников

Мене

джмент

А

.Н

—

.

2

156 – .010 .

32.Шапкина

Мот

ивация

В

СОЗД

ание

МОТ

ивации

.

М

80 – ,..

33.Эко

НОМИКА

СОЦИ

ОЛОГИЯ

ТЕ

ОРИЯ

ПРА

КТИКА

У

ЧЕБ.

БАКА

ЛАВРОВ/

Р

ЕД.

М.

—

ЮР

АЙТ, — С.

34.ЭКО

НОМИКА

СОЦИ

ОЛОГИЯ

У

чеб.	/	Ляс
НИКОВ,		Ду
ДИН,		Ляси
икова;		меж
дунар.		св
язей.		М
∴		
2		
.013		
27		
4с.		
35.Яковлева	Г.	перс
онала.		эффе

КТИВНОЙ

ОП

латы.

С

Пб.

Пи

тер, – с.

МЕХАНИЗМ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА



МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

