

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

**Методы совершенствования системы мотивации труда на предприятии**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Фоменко

Исполнитель:  
Мезянкина Анастасия Сергеевна,  
обучающийся БУ-42z группы  
4 курса заочного отделения

\_\_\_\_\_   
подпись

Научный руководитель:  
к.п.н., доцент О.А. Трофимова  
\_\_\_\_\_

*Екатеринбург 2018*

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ОСНОВА МОТИВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Понятие, сущность, функции мотивации.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Мотивационный процесс и теории мотивации.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Подходы к оценке эффективности системы мотивации на предприятии.....</b>	<b>26</b>
<b>ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ... ..</b>	<b>30</b>
<b>2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2 Оценка системы мотивации труда, используемой на предприятии.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3 Разработка и внедрение новой системы мотивации труда на предприятии.....</b>	<b>44</b>
<b>2.4 Оценка эффективности внедрения новой системы мотивации персонала .....</b>	<b>57</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>62</b>
<b>СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>65</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях трудно переоценить роль человеческого фактора в деятельности организации. Даже самая совершенная система управления не приведет к успеху, если штат организации не будет состоять из профессионалов, преданных своему делу. Задачей каждого менеджера является создание мотивации для сотрудников, чтобы они работали больше и лучше, тк только мотивация определяет основу его поведения. Под *мотивацией* понимают готовность людей проявлять усилия для достижения целей организации во имя удовлетворения своих собственных индивидуальных потребностей. И, безусловно, каждый управленец должен применять различные инструменты в мотивации труда для достижения наиболее эффективной работы предприятия.

Нынешнее состояние предприятия характеризуется деятельностью с низким уровнем эффективности, что не позволяет компании выйти на новый уровень качества выполняемых работ и увеличить их объем. Во многом это происходит из-за низкого уровня производительности труда персонала и мотивации, из-за отсутствия возможности развивать свой потенциал.

Еще одна проблема состоит в том, что в современных условиях рыночной экономики человеческий ресурс становится одним из определяющих факторов конкуренции среди предприятий, которые совершают в свою очередь значительные капиталовложения в развитие трудовых ресурсов, рассматривая его не как издержки, а как активы предприятия. В результате, на предприятии в определенный момент возникает риск возникновения текучки ценных кадров ввиду недостаточной вовлеченности сотрудников в формат компании.

Немаловажен и факт того, что экономический аспект в отделах продаж компании неэффективен. Менеджеры отдела продаж не замотивированы продавать больше, тк существующая ныне система оплаты труда базируется

в основном на окладной составляющей, которая не сопровождается бонусной частью, способной повысить эффективность работы каждого сотрудника.

Управление персоналом включает многие составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Ключевое же место занимает определение способов стимулирования и мотивации работников.

Мотивация является важнейшей функцией управления, успешное осуществление которой обеспечивает достижение организацией ее целей. Из-за неумения качественно и рационально осуществлять этот процесс, из-за отсутствия в организации механизма его осуществления, страдает большинство фирм и предприятий, государственных учреждений и органов в России.

В связи с этим определяется основная **цель исследования** – разработка системы по улучшению эффективности человеческих ресурсов посредством совершенствования мотивации персонала на примере реального предприятия.

**Предмет исследования** – методы мотивации персонала на изучаемом предприятии

**Объект исследования** – система мотивации труда на предприятии.

В соответствии с поставленной целью обозначено несколько **задач** для ее достижения:

- изучить теоретическую составляющую понятия «мотивация»
- проанализировать существующую систему мотивации на изучаемом объекте
- разработать предложения по улучшению результативности работы персонала путем внедрения новых методов мотивации
- проанализировать эффективность нововведенных методов

В процессе работы использовались как теоретические, математические, так и эмпирические *методы исследования*. *В ходе применения теоретических методов были проведены анализ и синтез* существующей модели мотивации персонала. Анализ теоретических источников и публикаций по данной проблеме, анализ нормативных и аналитических документов предприятия в разрезе отдела, математико-статистический анализ, обобщение и интерпретация результатов исследования – большую часть исследования занимают данные методы изучения объекта. Ну, и самый приближенный к персоналу метод исследования – интервьюирование и наблюдение, в результате которого были выявлены значительные проблемы в уровне вовлеченности персонала в формат компании.

*Исследовательская база* - ООО «Девять островов». Данное предприятие расположено в г. Среднеуральске, по адресу: ул. Победы, 1

*Структура работы* - выпускная квалификационная работа содержит введение, 2 главы, заключение, список литературы из источников. Текст работы проиллюстрирован схемами и таблицами.

## **ГЛАВА 1. Теоретическая основа мотивационного процесса**

### **1.1 Понятие, сущность, функции мотивации**

Управляющий аппарат предприятия может применять методы управления, разработать стратегию и миссию компании, использовать современные технологии и новейшее оборудование. Но ни один процесс не будет работать на все 100% без соответствующей вовлеченности сотрудников в эти бизнес-процессы и в формат компании. Каждый сотрудник должен быть готов выполнять качественно свою работу, тк именно это является основным фактором успешной деятельности предприятия. Поэтому мотивация персонала должна работать лишь на выполнение этой основной цели.

Для понимания термина «мотивация», необходимо дать ему ряд определений.

Согласно определению Словаря практических терминов по менеджменту: Мотивации — психологические стимулы, которые дают действиям людей цели и направления. Эти стимулы происходят из нас самих. Но если мы говорим о руководителях, «мотивирующих» других, мы говорим о путях, которыми они фокусируют человеческие мотивации на достижение

целей организации; М. - процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения целей организации в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразно с планом. Одна из функций управления.

Мотивация - это процесс побуждения людей к труду, который предусматривает использование мотивов поведения человека для достижения личных целей или целей организации (терминологический словарь, Рульев ВА)

Мотивация — процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации". Определение мотивации через стимулирование (и наоборот) очень распространено среди специалистов по управлению (Мескон М.Х)

Мотивация подразделяется на 2 типа: внешняя мотивация и внутренняя. Внутренняя мотивация относится к таким составляющим как профессиональные умения и качества, интерес к работе, самореализация, карьерный рост, нравственные идеалы, социально-культурная направленность в деятельности. Внешняя мотивация – это прежде всего материальная составляющая, выраженная в оплате труда, премиях, бонусах, вознаграждениях, гарантии и подарков. Наиболее распространено среди руководителей применение для мотивации именно оплаты труда.

Но однозначно, одного параметра недостаточно для достижения определенной цели управления. Необходимо использовать целую систему мотивации персонала. Система мотивации — это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и эффективный труд работников, а также привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их. Система мотивации персонала включает в себя все, что сотрудник ценит и желает и что работодатель в

состоянии предложить в обмен на вклад наемного работника в выполнение предприятием его основных задач и миссии.

Суть мотивации сотрудников – прежде всего, предоставление возможности сотруднику реализовать себя в рамках поставленных компанией целей, в реализации именно их личных целей.

Основная цель процесса мотивации – это повышение общей результативности предприятия и его прибыльности за счет эффективного использования имеющихся трудовых ресурсов.

Существует несколько направлений повышения уровня мотивации на предприятии. Рассмотрим основные из них:

а) Заработная плата, которая является некой оценкой вклада работника в развитие и уровень эффективности предприятия. Заработная плата должна быть в обязательном порядке конкурентоспособной оплате труда на предприятиях аналогичной области, и в рамках данного региона.

Размер заработной платы зависит от квалификации работника, уровня его личных компетенций, достижений и может включать дополнительные бонусы и премиальную часть.

В большинстве случаев, этому параметру мотивации отводится одна из основных ролей, но это не всегда приводит к положительным результатам, так не способствует росту производительности труда и поддержанию трудовой активности на постоянной основе на необходимом для предприятия уровне. Такой метод может быть действенным лишь в случаях необходимости достижения точечных целей, кратковременных. В противном же случае происходит определенное привыкание к этому виду воздействия.

б) Цели – как правило, стоят на втором месте после заработной платы по мере воздействия на сотрудников.

Цели:

позволяют сконцентрировать внимание на определенных направлениях;

являются точкой для контроля и сравнения с фактическим результатом;  
влияют на структуру организационных систем;  
отражают глубинные мотивы индивида и организации.

Метод постановки целей в менеджменте занимает значительное место.  
Но для корректного использования этого направления необходимо соблюдать ряд условий при их постановке:

- цель измерима
- выполнима
- подлежит обязательному контролю
- должны фиксироваться сроки выполнения
- цель должна быть принята сотрудником

в) Предоставление льгот от предприятия (внутренних):  
льготное или субсидированное питание  
наличие автоматов для продажи горячих напитков  
реализация продукции собственного производства сотрудникам скидкой  
(самая распространенная – 10%)  
корпоративный транспорт, полная или частичная компенсация расходов  
на проезд до места работы  
возможность предоставления своим работникам заемных денежных  
средств по сниженным ставкам  
полная или частичная оплата расходов на медицинские услуги  
страхование здоровья сотрудников за счет предприятия

г) Нематериальные льготы и привилегии персоналу:  
возможность предоставления скользящего графика работникам

отгулы, увеличение количества отпускных дней за определенные достижения в работе

более ранний выход на пенсию

д) Мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост.

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

е) Создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива.

Образование различных неформальных, функциональных групп работников (например, кружки качества), участие в которых формирует чувство непосредственной причастности к делам своего предприятия. Моральное поощрение работников.

ж) Продвижение работников по службе, планирование их карьеры, оплата обучения и повышение квалификации

Зарубежный опыт мотивации персонала:

Для сравнения хочется рассмотреть опыт зарубежных компаний, которые успешно применяют различные схемы мотивации в своей практике. Например, фирмы «Форд», «Дженерал Моторс» используют методы мотивации, связанные с материальным поощрением. Широко используются

так называемые аналитические системы заработной платы – это система при которой степень сложности выполняемой работы оценивается по балльной системе, с учетом квалификации работника. При этом переменная часть заработной платы, которая выступает в качестве награды за повышение качества продукции, рост производительности труда, экономию сырья достигает 1/3 зарплаты. Для решения производственных задач формируются кружки качества и совместные комиссии рабочих и администрации, принимающие решения о материальном поощрении рабочих в зависимости от вклада, в том числе в повышении производительности труда.

Также, крайне популярно использование различных видов материальных поощрений. В Британии, например, в компании «British Telecom» награждают ценными подарками и туристическими путевками.

Введение гибкого графика работы также получило широкое распространение в практике как зарубежных, так и отечественных предприятий. В Великобритании, например, была введена следующая система графиков работы : сотрудники вправе сами выбирать для себя локацию своего рабочего места. Они могут работать как дома, так и на рабочем месте, в зависимости от выполняемых функций и заранее обговоренного количества часов. Также, могут быть озвучены конкретные часы для сбора всех сотрудников для получения заданий, обмена информацией с руководителем и коллегами, для предоставления отчетности о проделанной работе.

*Оплата труда – как один из основных факторов мотивации персонала.*

Заработная плата – это та сумма денег, которую наемный работник получает от работодателя за выполнение конкретной, указанной в должностной инструкции или описанной в устной форме работы.

Существуют следующие виды заработной платы:

- основная. Это обязательная, заранее оговоренная выплата в зависимости от формы оплаты на предприятии: оклад, сдельная расценка или тарифная ставка. Также к основной заработной плате относят доплату за выслугу лет, надбавку, работу сверхурочно и т.д.

- дополнительная. Это своеобразная награда за труд сверх нормы, поощрение за успехи, условия труда, выходные пособия и т.д. Эти выплаты не являются обязательными и проводятся по инициативе работодателя.

Деньги – это наиболее распространенный и общепринятый способ, при помощи которого организация может вознаградить сотрудника. Но, чтобы заработная плата выполняла свою прямую функцию необходимо поддерживать баланс между ее уровнем и уровнем квалификации работника, степенью ответственности и сложностью выполняемой работы.

Система оплаты труда – это схема расчета заработной платы, учитывающая постоянную и переменную части, которая подлежит выплате сотрудникам в соответствии с их трудовыми затратами и результатами труда.

Разделяют две системы оплаты труда: тарифная и бестарифная.

Тарифная система оплаты труда – это форма начисления заработной платы, которая зависит от категории сотрудника, характера, интенсивности и сложных осуществляемых им работ. Данная система является одной из самых распространенных на российских предприятиях.

В частности, самыми распространенными являются 2 формы тарифной системы оплаты труда

- сдельная — форма, при которой расчет заработной платы ведется в зависимости от выполненного объема работ и сдельных расценок на единицу продукции, либо же от количества произведенных трудовых операций.

- повременная — форма, при которой ключевым фактором является количество отработанных часов в соответствии с плановыми значениями тарифных ставок.

Данные системы оплаты труда можно изобразить схематично. (см. Приложение 2)

К минусам использования тарифной и окладной систем труда можно отнести фактор некой «уровнировки», которая не учитывает индивидуальные потребности каждого сотрудника в личностном росте. При возникновении подобных ситуаций организации прибегают к внедрению бестарифной системы оплаты труда.

Бестарифная система оплаты труда – это система, при которой заработная плата сотрудников зависит от их производительности. Заранее персонал не осведомлен о том, какая сумма им будет выдана по окончании работ или рабочего периода. Т.е по данной системе заработная плата всех работников предприятия от директора до рабочего представляет собой долю работника в фонде оплаты труда (ФОТ) или всего предприятия или отдельного подразделения. В этих условиях фактическая величина заработной платы каждого работника зависит от ряда факторов:

- квалификационного уровня работника;
- коэффициента трудового участия (КТУ);
- фактически отработанного времени.

Важно отметить, что при увеличении производительности предприятия и объема выпускаемой продукции, увеличивается прибыльность организации, соответственно, увеличивается фонд оплаты труда. В особенности, при данной системе в выигрышной ситуации остаются руководительский состав и вспомогательные рабочие, по роду деятельности не так связанные с фактическим изготовлением единицы продукции.

Бестарифная система оплаты труда учитывает несколько важнейших параметров: рост производительности, работа над качеством продукта, экономия материалов и тд. В итоге, сотрудник ощущает прямую взаимосвязь между результатами своей работы и размером прибыли по компании. Также, нельзя не отметить, что данная система оказывает

благотворное влияние на кадровое состояние предприятия, минимизируя текучесть кадров и привлекая в штат новый кадровый состав.

Таким образом, при определении формы оплаты на предприятии необходимо учитывать всевозможные факторы и потребности персонала, чтобы эта система оплаты труда работала на пользу предприятию.

## **1.2 Мотивационный процесс и теории мотивации**

Процесс мотивации теоретически можно рассмотреть как совокупность бти стадий, следующих одна за другой. Такое деление ,безусловно, является условным, тк на практике отнюдь соблюдаются не все стадии, и в принципе нет четкого деления этих стадий. Но для понимания, как происходит и разворачивается процесс мотивации, какова ее структура и составные части, вполне можно использовать представленную модель формирования мотивации.

*Первая стадия* – возникновение потребностей человека. Т.е. человек начинает ощущать необходимость в удовлетворении каких-либо своих потребностей и ощущать, что ему чего-то не хватает.

*Вторая стадия* - возникает необходимость в совершении определенных шагов для удовлетворения своих потребностей.

*Третья стадия* – человек формулирует для себя определенные цели и средства, при достижении которых будут его потребности устранены.

На данной стадии человек отвечает на несколько вопросов самому себе:

- что я должен получить в итоге;
- что я должен сделать для достижения цели;
- какова будет степень моей удовлетворенности при достижении цели;
- насколько я буду доволен при достижении цели

*Четвертая стадия* – совершение действия. На этой стадии применяются усилия для достижения цели. Именно здесь могут произойти корректировки целей и средств по ее достижению.

*Пятая стадия* – получение вознаграждения за совершенные действия. На этой стадии человек может получать то, что может удовлетворить его потребности, либо то, что он может обменять на интересующий его объект. На данной стадии можно определить насколько выполнение действий ладо желаемый результат.

*Шестая стадия* - устранение потребности . От уровня степени удовлетворенности и снятия напряжения после удовлетворения потребности происходит либо усиление либо ослабление мотивации к деятельности и человек либо прекращает свои действия, либо продолжает искать другие пути для реализации своих целей.

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. На протяжении долгого периода времени великие умы пытались разобраться в нем, созданы определенные теории, которые мы разберем в дальнейшем.

Все теории можно условно разделить на две большие группы:

- группа теорий содержания мотиваций – теории, акцент в которых делается на выявлении и анализе содержания факторов мотивации.
- теории процесса мотивации – в центре внимания находится динамика взаимодействия различных мотивов, т.е. каким образом изменяется поведение человека в зависимости от его мотивации

### **Теории содержания мотивации**

Прежде всего к данной группе теорий мотивации относятся те, точкой концентрации которых является анализ побуждающих факторов человека к деятельности. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. Рассмотрим наиболее известные из них.

#### *Теория иерархии потребностей Маслоу*



Рис. 1 Пирамида потребностей Маслоу

Известно, что Абрахам Маслоу является одним из самых ярких представителей направления бихевиоризма в ряду учений об управлении. Он создал широко признаваемую концепцию иерархии потребностей, которая включает в себя следующие основные идеи и предпосылки:

- человек всегда испытывает какие-либо потребности
- человек испытывает определенный набор потребностей, которые наиболее ярко выражены и объединены в группы.
- группы потребностей расположены в определенной иерархии по отношению друг к другу
  - потребности, которые актуальны и не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Потребности, которые напротив, не удовлетворены – не мотивируют человека совершать какие-либо действия.
  - по факту удовлетворения одной потребности , взамен ей приходит другая, неудовлетворенная
  - по статистике человек может ощущать одновременно несколько потребностей, взаимосвязанных между собой.
  - потребности, которые расположены у основания пирамиды, требуют первостепенного внимания
  - потребности более высокого уровня начинают воздействовать на человека более активно после того, как удовлетворены потребности более низкого уровня

- потребности высокого уровня имеют возможность быть удовлетворенными большим количеством способов, нежели потребности низшего уровня

По теории Маслоу можно выделить 5 основных групп потребностей:

#### Физиологические потребности.

Это потребности в пище, воде, воздухе, тепле, т.е. те потребности, которые необходимы человеку для физической жизнедеятельности, чтобы выживать. Люди, для которых удовлетворение данных потребностей стоит в приоритете концентрируются лишь на материальном вознаграждении, на оплате труда, на комфорте рабочего места. Чтобы управлять подобной категорией людей необходимо обеспечивать минимум заработной платы для того, чтобы «выжить» и среднекомфортными рабочими условиями, которые не будут отягощать существование.

#### Потребности безопасности .

Это потребность в защите, стабильности, уверенности в будущем, потребность сохранения здоровья и др. Безопасность бывает двух видов: физиологическая и социальная (духовная). Даже на нефизическом уровне можно увидеть, что эта потребность по-разному влияет на человека. Социальная безопасность определяется стремлением человека иметь хорошую надежную работу, страховку, образование, пенсию и т.д.

Кроме личной человек, человек нуждается и в общественной безопасности. Выражается такая потребность в том, что человек предпочитает известность неизвестности.

Люди, которым свойственна потребность в безопасности не вовлекаются в конфликтные ситуации, стремятся избегать их, любят порядок, четкость и порядок в своей работе. Они относятся к своей работе прежде всего как к обеспечению стабильного будущего. Для таких людей важны гарантии работы, соблюдение договоренностей, пенсионное обеспечение, гарантия медицинского обслуживания. Для работы с данной группой сотрудников

необходимо обеспечивать четкую и проверенную систему социального страхования, выплачивать заработную плату вовремя и выше прожиточного минимума, не подвергать стрессовым ситуациям и не привлекать к решению важных рискованных вопросов.

#### Потребности принадлежности и причастности .

Люди данной группы всегда стремятся быть частью целого, хотят быть в центре организационной группы, участвовать в мероприятиях, принимать решения и брать инициативу в них. Свою работу они расценивают прежде всего как : 1. возможность поддерживать связи и дружеские отношения с коллегами 2. возможность быть частью коллектива.

В работе с такими людьми руководство должно создавать комфортные для общения условия труда, привлекать сотрудников к участию в общественных мероприятиях, относиться в дружеской форме, давать им понять, что их ценят на работе и что они для коллектива – значимое звено.

#### Потребности признания и самоутверждения .

Данные потребности отражают желание людей быть профессиональными, компетентными, уверенными в себе и в своей работе. Для них очень важно, чтобы окружающие ценили их труд и уважали за совершенные действия. Как правило, это группа людей стремится к лидерству и авторитетности в своей работе. При управлении данными людьми надо использовать различные формы выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе их действий, упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград и т.п.

#### Потребности самовыражения.

Простым языком – это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. К этой группе относятся люди со стремлением использовать и применять свои знания, способности, умения и навыки. Такие люди открыты к окружающим, независимые и творческие. При управлении

людьми данного рода необходимо стремиться давать им оригинальные задания , не ограничивать рамками в подходе и решении задач, давать волю в подборе инструментов для выполнения поставленных целей.

Теория потребностей Маслоу достаточно прозрачна и понятна. Ее основная цель – дать возможность определить, каким образом, зная определенные потребности сотрудника, найти к нему подход и грамотно управлять для достижения конечной цели по увеличению эффективности работы организации.

Безусловно, данная концепция имеет немалое значение в развитие и существование теории управления, но и в ней есть ряд несовершенных мест:

\* Во - первых , потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.).

\* Во - вторых , не всегда потребности следуют друг за другом в той последовательности, которая указана у Маслоу.

\* В - третьих , удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Маслоу считал, что исключением из этого правила является потребность самовыражения, которая может не ослабевать, а даже усиливать свое действие на мотивацию по мере ее удовлетворения. Практика показывает, что и потребность признания и самовыражения также может оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе ее удовлетворения .

На основе систематизации и объединения в определенную совокупность потребностей, форм их проявления в поведении человека и возможных средств удовлетворения потребностей может быть составлена таблица, показывающая связь отдельных средств мотивирования с пирамидой потребностей Маслоу (рис. 2)

<i>Группы потребностей</i>	<i>Форма проявления потребностей</i>	<i>Средства удовлетворения потребностей</i>
Признание и самоутверждение	Стремление к достижению результатов	Присвоение рангов или званий
Принадлежность и причастность	Желание занимать определенное положение в коллективе	Присвоение рангов или званий
Безопасность	Стремление к установлению дружеских отношений	Поощрение создания неформальных групп
Физиологические потребности	Стремление к предотвращению опасных изменений	Создание системы страхования
Самовыражение	Желание регулярно и качественно питаться	Предоставление творческой работы

Рис.2 Пример связи потребностей, их проявления и средств удовлетворения

### Теория ERG Альдерфера

Теория Альдерфера тесно перекликается с теорией Маслоу, он также считает, что потребности человека можно объединить в определенные группы. Единственное, объединяет он их в три группы:

- потребности связи
- потребности существования
- потребности роста

Потребности связи имеют аналогичное соотношение с потребностями принадлежности и причастия.

Потребности существования объединяют в себе две группы потребностей пирамиды Маслоу – потребности безопасности и потребности физиологические.

Потребности роста соотносятся в первую очередь с потребностями самовыражения пирамиды Маслоу.

Также, как и в пирамиде Маслоу, все потребности расположены иерархически. основное отличие этих двух систем в том, что по системе Маслоу – потребности расположены одна за другой, т.е. человек удовлетворив одну потребность , спускается к другой. По Альдерферу потребности могут двигаться в обе стороны. Наверх, если неудовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер считает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности роста, у него опять "включаются" потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность. И этот процесс определяет наличие обратного хода сверху вниз.(рис 3)



рис.3 Схема взаимосвязи групп потребностей по Альдерферу

Процесс движения вверх по этапам потребностей автор назвал процессом их удовлетворения, и процесс движения вниз – процессом фрустрации, т.е. невозможности удовлетворения тех или иных потребностей, или, проще говоря, в ситуации несоответствия желаний имеющимся возможностям.

Именно наличие двух направлений движения по потребностям позволяет открыть новые возможности в управлении людьми и создании мотивирующих факторов для них на предприятии. Например, если сотрудник не имеет возможности удовлетворить свои потребности в росте, впоследствии он переключается на потребность связи. В таком случае, организация может предложить ему дополнительный ресурс для реализации своих целей, тем самым повышая уровень мотивации.

### *Теория приобретенных потребностей МакКлелланда*

Концепция МакКлелланда приобрела широкое распространение в практике управления, так она связана с изучением и описанием влияния соучастия и потребности властвования. Именно эти потребности, по мнению автора, позволяют человеку совершать действия в наиболее широком масштабе, заставляют применять усилия, и оказывают значительное влияние на поведение человека. При этом, данные потребности автор воспринимает как приобретенные в процессе жизнедеятельности, под влиянием опыта и обучения.

Потребность достижения позволяет человеку достигать более высоких результатов, мотивирует его на свершения. Таким людям нравится решать поставленные задачи, отвечать за их результат, они легко берут на себя ответственность, поэтому не очень любят делиться работой с другими. Совместно полученный результат устраивает их намного меньше, нежели, если бы это был их личный результат.

При работе с данной группой людей необходимо постоянно проводить обучение, работу над постановкой целей, предоставлением обратной связи и работой над ошибками. Успешный предприниматель должен иметь высокий уровень потребности достижения для того, чтобы его предприятие работало эффективно. Если же человек является наемным сотрудником на крупном предприятии и имеет высокий уровень потребностей достижения, это может создавать определенные проблемы ему и окружающие его коллегам.

Потребность соучастия проявляется в виде желания человека быть частью общества, поддерживать дружеские отношения с окружающими, обеспокоены тем, что о них думают другие. Для них очень важным является тот факт, что они значимы и кому-то нужны. Руководство организации должно в работе с такими людьми предоставлять возможность реализовывать потребности им, получать информацию о реакции окружающих на их действия, а также предоставлять возможность активного взаимодействия с большим кругом людей.

Потребность властвовать состоит в том, что человек стремится контролировать все процессы и взаимодействия, происходящие вокруг него. Основой является желание властвовать, руководить всеми процессами, другими людьми и результатами их работы. Данная потребность является также приобретенной, с отпечатками наложившегося опыта и обучения в процессе трудовой деятельности.

Людей с развитой потребностью властвования можно отнести к двум категориям. Первая группа, это люди, которые любят властвовать ради властвования. Интересы и конечные цели компании отодвигаются у них на второй план, в приоритете – лишь желание руководить ради самого процесса. Вторая группа людей – это лица, которые стремятся к получению власти ради получения эффективного положительного результата. Они определяют

цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе достижения целей, работают вместе с коллективом.

МакКлелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей (достижение, соучастие и властвование) для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа. Поэтому исключительно важно, чтобы работа руководителя, с одной стороны, давала возможность менеджерам удовлетворять эту потребность, а с другой способствовала развитию этой потребности.

### *Теория двух факторов Герцберга*

в 50-60х гг нашего столетия Фредерик Герцберг провел исключительно интересное исследование, результатом которого стало следующее заключение: процесс увеличения неудовлетворенности и процесс удовлетворения потребностей – это абсолютно разные процессы, которые вполне могут быть друг с другом не взаимосвязаны, то есть факторы, которые вызывали рост неудовлетворенности, при их устранении не обязательно приводили к увеличению удовлетворенности. И, наоборот, из того, что какой-либо фактор способствовал росту удовлетворенности, никак не следовало, что при ослаблении влияния этого фактора будет расти неудовлетворенность

Процесс "удовлетворенность - отсутствие удовлетворенности" в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, то есть с внутренними по отношению к работе факторами. Данные факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на поведение человека, которое может привести к хорошему выполнению работы. Если эти факторы не присутствуют, то их отсутствие не вызывает сильной неудовлетворенности. Герцберг называл эти факторы "удовлетворителями". Это название не получило широкого хождения. Обычно эти факторы называются мотивирующими факторами.

Мотивирующие факторы "рассматриваются как самостоятельная группа потребностей, обобщенно которую можно назвать группой потребностей в росте. К этой группе относятся такие потребности или факторы, как достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста. Если данные потребности удовлетворяются, то и человек испытывает удовлетворение. А так как они могут приводить к удовлетворению, то они играют мотивирующую роль,

Процесс "неудовлетворенность - отсутствие неудовлетворенности" определяется влиянием факторов, в основном связанных с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы. Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности. В то же время наличие факторов этой группы не обязательно вызывает состояние удовлетворенности. То есть данные факторы не играют мотивирующей роли, они как бы связаны с устранением "боли", "страдания". В литературе по управлению обычно их называют факторами "здоровья\*", как бы подчеркивая этим, что данные факторы создают нормальные, здоровые условия труда.

Факторы "здоровья" могут быть рассмотрены как группа потребностей человека в устранении трудностей, желаний и проблем. Эти факторы помогают человеку устранить "боль", которую он переживает в их отсутствие. Но они не являются мотивирующими, так как обеспечивают нормальные условия и фактически не приводят к удовлетворенности. К факторам здоровья относятся зарплата, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт и т.п.), статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными. Одним из самых парадоксальных выводов, который был сделан Герцбергом из анализа факторов здоровья, явился вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

На основе разработанной им концепции двух факторов Герцберг сделал вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности, менеджер должен обращать первостепенное внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность, и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность. После того, как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности, пытаться мотивировать работников с помощью факторов здоровья - практически бесполезное дело. Поэтому после этого менеджер должен сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов и пытаться добиваться высоких результатов труда через механизм достижения работниками состояния удовлетворенности.

### **1.3 Подходы к оценке эффективности системы мотивации на предприятии.**

Для определения того, в какой мере мотивационная программа предприятия способствует его эффективности существует ряд подходов для ее оценки.

Оценка выполняет ряд задач:

- анализ результативности работы персонала
- анализ уровня удовлетворенности своей работой персоналом
- анализ программы мотивации, введенной на предприятии

Для решения данных задач существуют несколько основных методов оценки эффективности внедренной системы мотивации:

- выявление проблем и слабых мест на предприятии (сбор информации о текущем состоянии уровня эффективности предприятия, о состоянии кадрового резерва, уровень текучести персонала ( не более 7-10%), снижение уровня производительности труда)
- анализ документации( положение об оплате труда дает понимание структуры и формы материального вознаграждения за оказанные

услуги, положение об аттестации персонала определяет способы и порядок контроля и оценки результатов деятельности персонала, правила внутреннего распорядка диктуют общепринятые требования и правила к поведению всех сотрудников предприятия, а также список применяемых штрафных взысканий)

- проработка внешней среды и ее факторов (данный анализ проводится с целью регулярного мониторинга конкурентной среды, рынка труда, трудового законодательства для того чтобы была возможность оперативно реагировать на изменения внешней среды)
- наблюдение (изучение поведения объектов в определенных условиях, в тм числе реакция на внедрение чего-то нового либо стимулов и мотиваторов)
- социологический опрос (основной целью является определение отношения сотрудников к существующей обстановке в организации, к методам стимулирования, к стилям правления. Обычно проводится как в письменной так и в устной форме)

Рассмотрим подходы к оценке существующей системы мотивации:

- по конечному результату эффективности деятельности работника (оцениваются личностные качества работника, способности, компетенции, вовлеченность и отношение к работе, оценка обеспеченности трудового процесса материалами, инструментами, оценка применяемой технологии и тд.)
- по поведенческому элементу сотрудника (оцениваются характеристики сотрудника, также как ответственность к своей работе, пунктуальность, добросовестность, старание и настойчивость в выполнении работы)
- анализ сторонних показателей, которые оказывают влияние на мотивацию персонала (анализ динамики производительности труда на

основе фактических показателей деятельности, количество , качество выполняемых работ, соблюдение сроков, анализ уровня текучести предприятия)

Оценка всех показателей должна производиться в комплексе. Например, высокая производительность труда легко может сопровождаться высокой текучестью. Или, наоборот, низкая производительность – с низкой текучестью.

Высокомотивирующие факторы – это достойное материальное вознаграждение, комфортные условия труда, налаженная и развитая социокультурная сфера в организации, возможность обучения и карьерного роста, стабильность и надежность.

Этапы исследования мотивационной составляющей на предприятии включают следующие элементы:

- выделить в структуре предприятия те подразделения, которые отвечают за производственную деятельность
- рассмотреть основное производство
- выделить подразделения обслуживания оборудования и ремонта
- отделы управления ( бухгалтерия, юридический отдел, снабжение, коммерческий отдел)
- произвести анализ документации (отдел кадров, положения, приказы и тд по оплате труда, общие положения по компании)
- показать связь между инструментами управления, методами мотивации персонала и результатами его работы.

В результате, сложится вывод об эффективности применяемой системы мотивации труда на предприятии и вариантах ее корректировки.

Подводя итог всему вышесказанному можно сказать, что мотивация оказывает огромное значение на поведенческие механизмы человека, определяет факторы, влияющие на него и инструменты для работы. На данный момент существует множество механизмов по управлению мотивацией, но они все же далеки от идеала. Многие предприниматели делают акцент в управлении лишь на материальную составляющую вознаграждения, выпуская из внимания не менее важный параметр - индивидуальный подход к каждому сотруднику, учитывающий его личные интересы и дальнейшую степень удовлетворенности.

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.**

#### *Основная информация о предприятии*

Кондитерское объединение «Девять островов» было основано в 2000 году в г. Екатеринбурге. Изначально компания занималась производством кондитерских изделий, преимущественно торты, в небольших объемах. Ассортимент компании насчитывал порядка 5 ассортиментных позиций, которые изготавливались на небольшом производственном участке площадью около 40 квм.

Реализация продукции осуществлялась по розничным торговым точкам, из ряда мелкой розничной продажи. В дальнейшем, при наращивании производства, к каналам продвижения добавились сетевые магазины. Значительным шагом в продвижении бренда «Девять островов» стало открытие первых фирменных розничных торговых точек, которые располагались в городе Екатеринбурге. В связи с этим произошло значительное расширение масштабов производства компании и увеличение производительности труда.

По итогу, вид хозяйственной деятельности предприятия – оптовая и розничная торговля. На данный момент компания располагается в собственной трехэтажном здании в г.Среднеуральске, общей площадью около 2000 квм., имеет фирменную розничную сеть на территории Свердловской области, которая насчитывает порядка 120 торговых точек (магазины, павильоны), сотрудничает с самыми крупными торговыми сетями («Лента», «Магнит», «Ашан», «Метро», «Кировский» и тд)

Численность сотрудников достигает порядка 450 человек, ассортимент – более 200SKU.

В компании перспективно развивается новое направление – отдел заказной продукции, которое производит и реализует торты и кондитерские изделия по индивидуальному заказу, мотивационная схема которого будет рассмотрена в данной работе более детально.

ООО «Девять островов» придерживается открытой кадровой политики. Она характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.

Целевая задача кадровой политики ООО «Девять островов» решена таким образом: не смотря на условия финансового кризиса, отсутствия работы, сохранять работников путем перевода на сокращенные формы занятости, для того чтобы обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования.

Кадровая политика ООО «Девять островов» достаточно гибкая. Это значит, что она с одной стороны, стабильная, что выражается в учете интересов персонала, с другой – динамичная. То есть она корректируется в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика компании экономически обоснованна. Она исходит из реальных финансовых возможностей организации. Также она обеспечивает индивидуальный подход к работникам.

Кадровая политика ООО «Девять островов» является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу, путем создания не только благоприятных условия труда, но обеспечения возможности

продвижения по службе и необходимой степени уверенности в завтрашнем дне.

*Организационно-экономическая составляющая предприятия.*

Физический адрес: г. Среднеуральск, ул. Победы 1

Юридический адрес: 620070, г. Екатеринбург, ул. Симферопольская, 40-5

Тел: +7 (343) 287-45-26 (51), +7 (343) 287-45-26, +7 (343) 287-63-07

E-mail: zakaz@9ostrovov.ru

Почтовый адрес: 624071, Свердловская область, г. Среднеуральск, а/я 19

Р/с 40802810562400000360 ПАО КБ «УБРИР» г. Екатеринбург

К/с 30101810900000000795

БИК 046577795

ООО «Девять островов» действует на основании Устава, решения об учреждении предприятия, свидетельства о постановке на учет в налоговом органе, свидетельства о внесении в Единый государственный реестр юридических лиц, страхового свидетельства об обязательном социальном страховании.

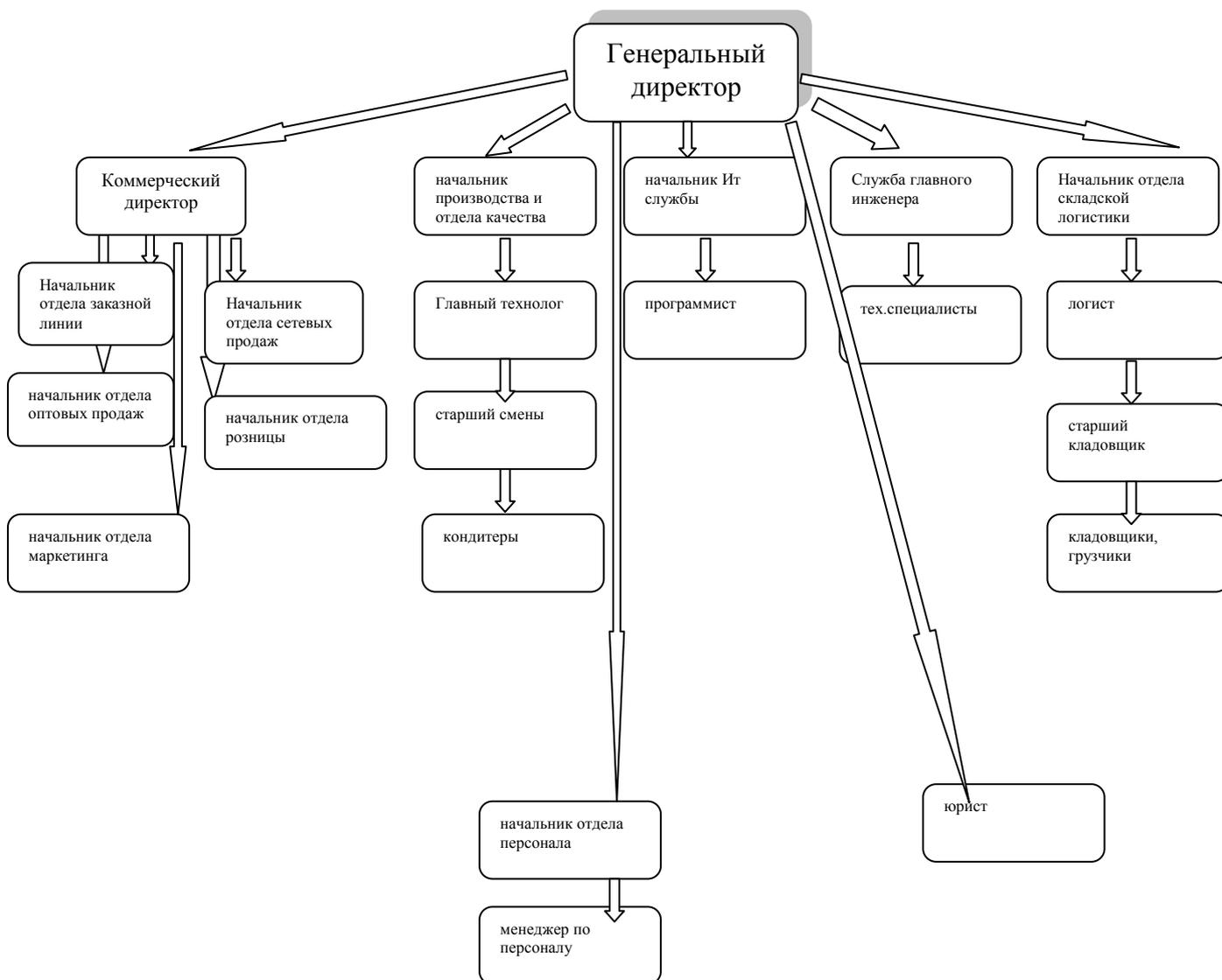


рис.4 Организационная структура предприятия ООО «Девять островов»

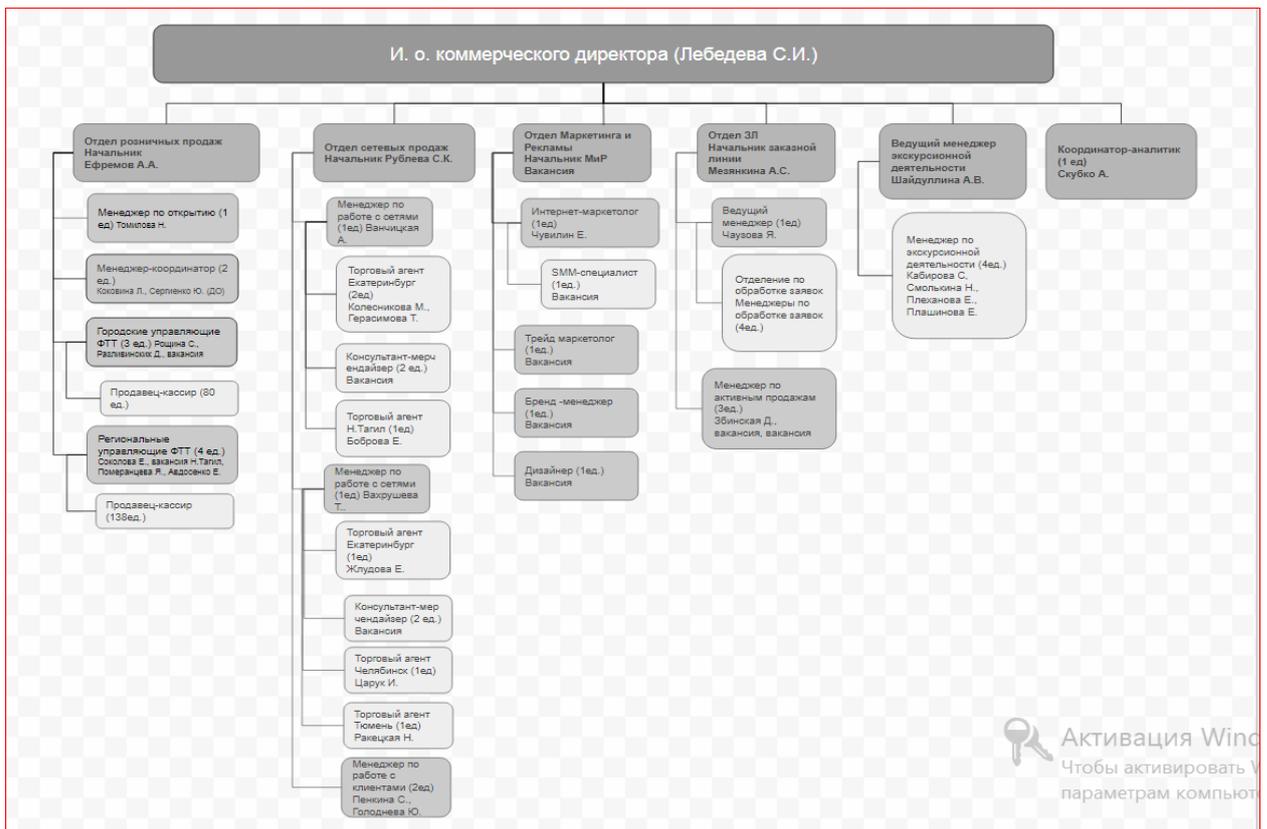


рис 5. Организационная структура коммерческого подразделения ООО «Девять островов»

Основные экономические показатели по предприятию представлены в таблице 1.

Показатели	2015	2016	Отклонение 2016 с 2015		2017	Отклонение 2017 с 2016	
			+/-	%		+/-	%
Объем производства млн. руб.	3146,7	2616,8	-529,3	-19,4	2705,4	+88,6	+3,4
Среднегодовая числ. персонала, чел., в т. ч.	1071	958	-113	-10,6	961	+3	+0,3
- осн. рабочих	697	642	-55	-7,9	644	+2	+0,3
- вспом. рабочих	114	99	-15	-13,2	100	+1	+1,0
Выработка на 1го осн. рабочего, тыс. руб.	4514,6	4076,0	-438,6	-9,8	4200,9	+124,9	+3,3
ФОТ, млн. руб.	29,5	26,8	-2,7	-9,2	28,8	+2,0	+7,5
ФОТ осн. рабочего, млн. руб.	15,1	14,6	-0,5	-3,3	15,8	+1,2	+8,2
Сред. з/п на 1 осн. раб., руб.	21665	22740	+1075	+5,0	24500	+1760	+7,7
Сумма условно постоянных расходов	481,2	475,8	-5,4	-1,1	451,2	-24,6	-5,2

в с/с, млн. руб.							
С/с продукции, млн. руб.	2531,8	2328,4	-203,4	-8,0	2191,1	-137,3	-5,9
Прибыль млн. руб.	330	50	-280	-84,8	121	+70	+140,0
Затраты на 1 руб. производства	0,805	0,890	+0,085	+10,6	0,810	-0,080	-9,0
Рентабельность деятельности, %	13,1	2,2	-10,9	-83,2	5,5	+3,3	+150,0
Рентабельность продаж, %	10,5	1,9	-8,6	-81,9	4,5	+2,6	+136,8

Табл.1. Анализ основных технико-экономических показателей ООО «Девять островов»

Проведем анализ основных технико-экономических показателей предприятия. Информационной базой для проведения анализа финансового состояния является главным образом бухгалтерская отчетность (см.табл. 1)

Как видно из таблицы 1 предприятие прожило три разных периода, успешный 2015 год (наилучшие показатели за рассматриваемый период), сложный 2016 и стабилизационный 2017 (начало роста объемов выпуска и продаж, стабилизация численности персонала).

В 2017 году наблюдается незначительное улучшение показателей деятельности организации по сравнению с 2016 годом, увеличился объем производства на 3.4%, улучшилась выработка на 3,3%, возрос уровень рентабельности до 5.5% (в 2009 уровень рентабельности составил – 2,2%). В абсолютном выражении увеличение объема производства в 2017 году по сравнению с 2016 составило 88,6 млн. руб.

Среднесписочная численность персонала сократилась в 2016 году на 10,6% или на 113 человек по сравнению с 2015 годом, что связано со сложным положением предприятия в период кризиса и необходимостью сокращать излишний персонал. В 2016 году численность персонала незначительно увеличилась на 3 человека или на 0,3%.

Выработка на одного основного рабочего снизилась в 2016 году по сравнению с 2015 на 9,8%, а в 2017 году увеличилась на 3,3%, однако не

достигла предкризисного уровня 2015 года. При этом снижение фонд оплаты труда в 2016 году и его повышение в 2017 году, как в целом по предприятию, так и по основным рабочим снижался более медленными темпами и увеличивался гораздо быстрее, чем снижение и рост выработка. Уменьшение ФОТ в 2016 году по сравнению с 2015 составил 9,2% в целом (2,7 млн. руб.), а по основным рабочим 3,3% (0,5 млн. руб.). Такая ситуация связана с политикой антиинфляционного повышения, что заставило организацию увеличить уровень оплаты труда основных рабочих с 21665 до 22740 руб. в месяц (прирост составил 5%). Прирост ФОТ в 2017 году по сравнению с 2016 составил в целом по организации 7,5% (2 млн. руб.), а по основным рабочим на 8,2% (1,2 млн. руб.). Такое изменение ситуации на предприятии связано с усилением административно управленческого аппарата и привлечением специалистов инженеров и квалифицированных рабочих, для нормализации экономической ситуации в после кризисный период. Средний уровень заработной платы одного основного рабочего в 2017 увеличился на 7,7% и составил 24500 руб., в абсолютном выражении зарплата возросла на 1760 руб.

Себестоимость продукции снижалась и в 2016 и в 2017 году на 8,0 и 5,9% соответственно, такое изменение себестоимости обусловлено как снижением объемов продаж (в 2016 году), так и изменением уровня условно-постоянных и переменных затрат в составе себестоимости в 2017 году. Снижение условно-постоянных затрат в 2016 по сравнению с 2015 составил 1,1 % или 5,4 млн. руб., а в 2017 году по сравнению с 2016 сокращение затрат на 5,2% или 24,6 тыс. руб. Это прежде всего связано с экономией средств при выплате бонусов управленческому персоналу компании.

Значительно возросли затраты на один рубль продукции в 2016 году по сравнению с 2015. Рост в абсолютном выражении составил 8,5 копеек, а в относительном прирост затрат 10,6%. В 2017 году по сравнению с 2016 годом те же показатели следующие: абсолютное снижение затрат на 8 копеек в

относительном 9%. Увеличение затрат на один рубль продукции напрямую связано с повышением условно-постоянных расходов в составе себестоимости и увеличением расходов на содержание административно-управленческого аппарата.

Подводя итоги проведенного анализа необходимо отметить, что 2017 год является в деятельности организации не столь удачным. Однако этому факту есть объяснения, так как этот период протекал под знаком экономических проблем и кризисных последствий. Но нужно отметить, что выйти из сложностей получилось, сохранен объем продаж, увеличилась численность персонала, привлечены новые специалисты и получена прибыль. В целом финансово-хозяйственное состояние ОАО «Девять островов» остается стабильным.

## **2.2 Оценка мотивации труда, используемой на предприятии**

Одним из самых центральных методов мотивации труда на предприятии являются экономические методы. Благодаря регулировке различного уровня вознаграждений есть возможность управлять результатами деятельности предприятия и влиять на них.

На изучаемом объекте основополагающим видом оплаты труда является повременная заработная плата, т.е. тот размер вознаграждения, который выплачивается в зависимости от того, какое количество времени отработал сотрудник.

На производстве существуют определенные временные расценки, которые применяются при расчете полной выработки рабочего. Поэтому размер заработной платы рабочего может изменяться только в динамике с количеством отработанных часов.

Важным преимуществом повременной оплаты является уменьшение издержек контроля качества работы. При этом легче формировать у работника чувство причастности к интересам всей организации. Снижается

текучесть кадров, можно использовать такие модели мотивации персонала, которые работают только при долговременном сотрудничестве работника с фирмой.

Повременная оплата для работника – это гарантия относительно стабильного заработка. Трудовой коллектив более сплоченный, поскольку текучесть кадров меньше, а экономические интересы одних работников реже противостоят интересам других.

Но имеются и серьезные недостатки. Работник получает деньги фактически за присутствие на рабочем месте, у него нет стимулов к производительному труду. Появляется необходимость в надзирателе, который контролирует процесс труда. Но это требует немалых затрат, снижает возможности специализации.

Оплачивая труд работника повремено, т.е. фактически лишь за присутствие в определенные часы на рабочем месте, наниматель берет на себя риск колебаний в его производительности. Продуктивный работник увеличивает прибыль фирмы, непродуктивный — наоборот, а заработная плата у них одинакова. Оплату труда сложнее связать с конечным результатом. Кроме того, работники ставят свои собственные интересы выше интересов потребителя, что в долгосрочном периоде может принести фирме ущерб.

Также, для определенных должностей (технологи, технические специалисты, программисты, юристы) используется система должностных окладов, за вычетом налога на доход физического лица (13% от заработной платы). Должностной оклад – это фиксированный размер оплаты труда, выплачиваемый сотрудникам в зависимости от занимаемой ими должности.

В коммерческом отделе применяется расчет заработной платы в зависимости от выполнения плановых показателей КРІ и окладной части. На отдел устанавливается общий план, который никаким образом не

распределяется среди сотрудников внутри отдела. В расчете используется система коэффициентов, т.е. при достижении плановых показателей в определенных размерах (границы отсечения 70%, 80%,90%) определяется коэффициент к переменной фиксированной части.

К группе продавцов-кассиров применяется установка плановых значений и окладной схемы начисления.

В процессе работы по продаже товара продавцами и выполнение организационной работы менеджерами, сотрудникам выплачиваются премии за выполнение квартальных планов продаж. Размер этих премий каждому работнику не может превышать объема месячного оклада в квартал. Эти премии выплачиваются за счет себестоимости продаваемых товаров.

На предприятии также применяют социальные методы мотивации персонала:

- работа тренера по продажам для продавцов-кассиров розничных точек. Тренер согласно графику работы продавцов-кассиров совершает еженедельные выезды на торговые точки, проводить индивидуальное обучение продавцов-кассиров, проводит работу тайного покупателя и аналитическую работу
- компенсации при определенных событиях сотрудников, зафиксированных в соответствующем положении (выплата при заключении брака, рождении ребенка, смерти близкого родственника и тд)

Данные методы в компании отнюдь не проработаны, руководство не придает значения и важности их действию, поэтому в разработке методов совершенствования мотивации персонала они имеют значительную зону роста.

Касательно правовых форм мотивации персонала необходимо отметить положение по контролю нарушению дисциплин, в котором прописаны наименования нарушения, штрафные взыскания, сроки, этапы вынесения выговоров и тд. Выговор выносится на основании служебных записок начальников подразделений.

Порядок оплаты труда устанавливается «Положением об оплате труда ООО «Девять островов» В данном положении прописаны:

- система и формы оплаты труда на предприятии;
- порядок начисления заработной платы и отпускных согласно ТК РФ;
- порядок предоставления премии сотрудникам.

Для определения суммы заработной платы, подлежащей выдаче на руки работникам, определяется сумму заработка работников за месяц и производятся необходимые удержания. Эти расчеты производят в расчетно-платежной ведомости (Форма № Т-49), которая, кроме того, служит и документом для выплаты заработной платы за месяц.

Фактически у работников ООО «Девять островов» отсутствует мотивация к повышению результативности труда, повышению квалификации. Персонал уверен в том, что получит заработную плату вне зависимости от того, какой объем будет выполнен. Чтобы лишить сотрудника части заработной платы вынужден будет принимать крайние меры, которые потребуют немало времени. Эти меры должны быть обоснованы документально.

Фонд заработной платы – это сумма вознаграждений, предоставленных наемным работникам в соответствии с количеством и качеством их труда, а также компенсаций, связанных с условиями труда.

Плановый фонд оплаты труда 2017 года составил 26 000 000 рублей, а фактический 28 800 325,00 рублей.

Страховые отчисления в фонды за 2017 год составили:

– Пенсионный фонд Российской Федерации Фонд – 26% - 7 488 088 рублей;

– Фонд социального страхования Российской Федерации – 2,9% - 835 209 рублей;

– Фонды обязательного медицинского страхования – 5,1% - 1 468 816 рубля

Общая сумма налоговых отчислений уплаченных в бюджет Российской Федерации с фонда оплаты труда за 2017 года составила 9 792 113 рублей.

Для определения коэффициента удовлетворенности менеджеров отдела продаж существующими механизмами стимулирования было проведено их анонимное анкетирование. Анонимность обусловлена тем, что наиболее правдивые ответы можно получить именно таким способом. Если провести опрос открыто, то велик риск получить ответы не «как есть», а «как надо отвечать»

Респондентам было предложено ответить на вопросы анкеты (см. приложение 2). Установлена система оценок ответов – 1,4,7, 10. (1 – абсолютно нет, практически нет; 4 – субъективно - скорее нет, объективно – скорее да, чем нет; 7 - не всегда, чаще всего, скорее всего, редко, не в полном объеме; 10 – да, полностью.

Анализ ответов производился в соответствии с разработанной методикой.

Средний балл (СБ) ответов респондентов на каждый вопрос вычислялся по формуле среднего арифметического:  $СБ = (1*n1+4*n2+7*n3+10*n4) / N, (1)$

где n1,2,3,4 – количество респондентов, поставивших соответствующую оценку; N= 4 (общее количество респондентов).

Для каждого вопроса установлен вес в итоговой оценке (от единицы) -В.

За каждый вопрос также подсчитывался балл с учетом веса (ВБ):

$$ВБ = СБ * В (2)$$

Итоговая оценка выводилась в результате суммирования баллов с учетом веса за каждый вопрос. Максимально возможная итоговая оценка = 10.

Ниже представлены результаты анкетирования

Критерий	Количество респондентов (распределение по ответам)	Оценка	Средний балл	Вес в итоговой оценке (от 1)	Балл с учетом веса
Удовлетворенность существующей системой материального стимулирования.	1	1	4,00	0,12	0,48
	2	4			
	1	7			
	0	10			
Развитость механизмов нематериального (морального) стимулирования.	1	1	3,25	0,12	0,39
	3	4			
	0	7			
	0	10			
Понимание формирования зарплаты, ее справедливость.	1	1	5,50	0,11	0,61
	1	4			
	1	7			
	1	10			
Возможность самореализации.	2	1	4,00	0,11	0,44
	1	4			
	0	7			
	1	10			
Санитарно-гигиенические условия, график работы.	0	1	4,75	0,10	0,48
	3	4			
	1	7			
	0	10			
Сложность и разнообразие работы. Перспективы роста.	1	1	4,75	0,10	0,48
	2	4			

	0	7			
	1	10			
Смена места работы, увольнение.	2	1	2,50	0,12	0,30
	2	4			
	0	7			
	0	10			
Оценка психологического климата.	2	1	3,25	0,11	0,36
	1	4			
	1	7			
	0	10			
Инициатива и участие персонала в совершенствовании работы по улучшению деятельности предприятия, участие в управлении предприятием.	1	1	6,25	0,11	0,69
	2	7			
	0	4			
	1	10			
<b>Итоговый балл</b>					<b>4,21</b>

Табл.2 Результаты анкетирования по определению коэффициента удовлетворенности

Если перевести получившийся коэффициент 4,21 в показатель в процентах – то в итоге можно сделать вывод о том, что в среднем, сотрудник компании ООО «Девять островов» удовлетворен системой мотивации на предприятии только на 42,1 %, что означает, что система мотивации в компании далека от совершенства.

Таким образом, мы можем сделать следующие выводы :

- В процессе исследования мотивационной схемы выявлена ее невысокая эффективность применительно к достижению заявленных целей предприятия.
- Методом анкетирования определен показатель удовлетворенности сотрудников существующими механизмами стимулирования. Он равен 42,1 %, что является достаточно низким значением для ключевого персонала предприятия, каким является сбытовой.
- В документированных механизмах мотивации не прописаны схемы материального неденежного стимулирования, а также приёмы нематериальной мотивации, выбранные с учетом особенностей психологии

сбытового персонала и преобладающих мотивов этой категории сотрудников. Метод наблюдения подтвердил опасения, что эти способы мотивации ООО "Девять островов" игнорируются.

· Итоги анализа не оставляют сомнений в том, что мотивационная система ООО "Девять островов" требует доработки. Мотивационные инструменты нуждаются в пересмотре, в том числе и с учетом существенно изменившихся мотивов персонала в ситуации экономического кризиса.

### **2.3 Разработка и внедрение новой системы мотивации труда на предприятии**

Наличие выявленных проблем отображает необходимость комплексного подхода к введению новой системы мотивации. Невозможно повысить эффективность предприятия и действующей кадровой политики усовершенствовав лишь только один из методов стимулирования персонала. Необходимо учитывать и экономические и социально-культурные аспекты

#### Экономические методы

Общеизвестно представление об управлении эффективностью работы персонала как о создании общего видения целей и задач организации, что призвано помочь каждому отдельному сотруднику понять и осознать свою роль в их достижении и тем самым помочь в управлении эффективностью работы людей в организации.

В ООО «Девять островов» необходимо провести оценку эффективности работы персонала, которая является частью управления эффективностью работы, интегрированной в более широкий подход.

Оценка эффективности работы используется в качестве механизма преобразования целей и задач организации в индивидуальные цели и задачи. Она играет основную роль и в развитии компетенций работника.

Основной вопрос любой оценки – установление ее показателей, позволяющих определить соответствие работников предъявляемым требованиям. При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на три следующие группы:

- результативность труда;
- профессиональное поведение;
- личностные качества.

Под результативностью труда понимаются способности и/или желание выполнять общие функции управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы.

Показатели профессионального поведения охватывают следующие стороны деятельности: сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки.

Личностные качества показывают индивидуальные способности работника, отличающие его от других работников: квалификационный потенциал, образовательный потенциал, психофизиологический потенциал, нравственный потенциал, творческий потенциал, коммуникативный потенциал.

Процедура утверждения новой системы оплаты труда представлена далее:

- согласно статье 74 Трудового кодекса Российской Федерации персонал должен быть предупрежден о предлагаемых изменениях не позднее, чем за два месяца;
- необходимо составить штатное расписание, приказ об утверждении штатного расписания;
- если сотрудники согласны с проводимыми изменениями с ними подписываются дополнительные соглашения к трудовым договорам. В

случае отказа от данных изменений сотрудники могут быть уволены в соответствии со статьей 77 ТК РФ или им может быть предложена работа по другой должности.

Внутри тарифной системы оплаты труда в ООО «Девять островов» предлагается ввести повременно-премиальную форму оплаты труда. Зарплата работников в этом случае состоит из двух частей. Первая часть — это оклад либо произведение дневной (часовой) тарифной ставки на отработанное время. Вторая часть состоит из премии за достижение определенных результатов в работе.

Максимальный размер премии:

- директор – 100%;
- менеджер – 100%;
- старшие продавцы – 100%;
- продавцы – 65%;
- администраторы – 55%.

Также предусмотрены премии:

- 1) За качественное и оперативное выполнение особо важных заданий и особо срочных работ, разовых заданий руководства.
- 2) За разработку и внедрение мероприятий, направленных на экономию, а также улучшение условий труда, объемов продаж.
- 3) В связи с юбилейными датами.
- 4) За многолетний труд в организации в связи с выходом на пенсию.

Размер премии определяется администрацией с учетом личного трудового вклада.

Должны быть предусмотрены годовые премии. Размер годовой премии определяется для каждого работника Генеральным директором в твердой сумме или в процентах от заработной платы из расчета отработанного времени в текущем году:

- менее 3 месяцев – 25% от оклада;

- от 3 до 6 месяцев – 50% от оклада;
- более 6 месяцев – 100% от оклада.

Премия – это часть заработка сотрудника. Никакого социально значимого или компенсационного характера она не носит. Премии облагаются налогом на доходы физических лиц в общем порядке. То есть, если на предприятии ежемесячно будут выплачиваться премии, то налог на доходы физических лиц не возрастет, а даже увеличится. Но при этом не учитываются в расходах фирмы выплаты в виде премий, выплачиваемых работникам за счет средств специального назначения или целевых поступлений (пункт 22 статьи 270 Налогового кодекса Российской Федерации). Премия, выплаченная за счет средств специального фонда вне зависимости от того, предусмотрена ли выплата данных премий трудовыми либо коллективными договорами, не может учитываться в составе расходов при определении налоговой базы по налогу на прибыль организации. Поэтому предлагается создать специальный премиальный фонд, который будет формироваться из прибыли.

Такая система и форма оплаты труда были выбраны для того, чтобы оптимизировать затраты на ежемесячный фонд оплаты труда и для того, чтобы оплата труда соответствовала уровню выполнения плана.

Определение потребности в рабочей силе представляет собой начальный этап кадрового планирования. Не зная, какая понадобится численность, нельзя найти и наиболее эффективный путь комплектования штатов.

Изменения в объемах прибыли и продаж, технологии, в ассортименте продукции влияют не только на общую численность, но и на профессионально-квалификационную структуру работников. Для ее планирования используются различные подходы и методы. Так, можно

рассчитать численность по каждой профессии, и на основании этого путем суммирования определяется общая численность работников, а затем доля каждой профессиональной группы в общей численности. В данном случае есть опасность, что суммарная численность по профессиям, рассчитываемая по каждой из них на основе своей методики, не будет соответствовать общей численности, рассчитанной укрупненным способом, причем различия могут быть весьма существенными.

Расчет может быть выполнен и по-другому: вначале определяется общая численность работников, а затем она распределяется в соответствии с существующей структурой по профессиям.

Во втором случае точность расчета зависит от правильного определения самой профессиональной структуры в предстоящем периоде.

В ООО «Девять островов» необходимо разработать стратегию управления человеческими ресурсами и изменить кадровую политику предприятия.

Планирование потребности в персонале включает:

- 1) Оценку наличного потенциала трудовых ресурсов;
- 2) Оценку будущих потребностей;
- 3) Разработку программ по развитию персонала.

Эффективное планирование человеческих ресурсов положительно влияет на результаты организации благодаря:

1) Оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить невостребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие рабочие места, реорганизации производственных процессов;

2) Совершенствованию процесса приема на работу. Планирование является источником информации о потребностях организации в персонале, что дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной

основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы;

3) Организации профессионального обучения. План по человеческим ресурсам является основой для планирования и проведения профессионального обучения в компании. Тщательная разработка этого плана позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и добиться

4) Созданию основы для развития других программ управления персоналом. Знание тенденции в динамике численности, изменении квалификационной структуры персонала позволяет отделу кадров разрабатывать долгосрочные программы в области компенсации, профессионального развития и т.д.;

5) Сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда. Знание собственных потребностей на длительную перспективу дает компании возможность эффективно противостоять своим конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда, и извлекать выгоду из меняющейся ситуации.

Все эти факторы и процессы необходимо зафиксировать в «Положении о кадровой политике ООО «Девять островов». Она будет включать в себя основные задачи и требования, предъявляемые к оптимизации и поддержанию необходимого кадрового состава предприятия.

Поиск и подбор персонала в компании должен осуществляться или самостоятельно работниками администрации по указаниям руководства, или по договору с кадровым агентством. Самостоятельный поиск персонала актуален в ситуации отсутствия бюджета на платный поиск сотрудников. В ситуации большого объема работ и сжатых сроков услуги кадрового агентства помогут существенно сэкономить время кадрового работника и деньги компании, затрачиваемые на размещение вакансий и за простои в текущей работе.

Проведение процедур увольнения и их условия происходит в соответствии с трудовым законодательством РФ и Положениями, принятыми в ООО «Девять островов», условия которых не противоречат законодательству.

Для проведения реформы оплаты труда в ООО «Девять островов» необходимо провести комплекс мероприятий, которые являются затратными:

- \* проведение аттестации персонала для выявления уровня компетентности;
- \* утверждение новой системы оплаты труда;
- \* проведение мероприятий по подготовке процесса обучения и переквалификации персонала;
- \* поиск и подбор персонала

Проведем оценку каждого мероприятия в отдельности.

1) Оценка затрат на проведение аттестации персонала.

К таким затратам относятся: печать аттестационных форм, расходы на покупку необходимой литературы, оплату труда оцениваемых сотрудников (поскольку аттестация проходит в рабочее время) и лиц, проводящих аттестацию, недополученная прибыль (поскольку во время аттестации оцениваемые сотрудники и работники организации, занятые в проведении аттестации, не занимались своей основной деятельностью).  
Приблизительные затраты на проведение аттестации

$$= 1\,227,00 + 5\,272,00 + 1\,000,00 + 6\,000,00 + 2\,000,00 = 15\,501,00 \text{ рублей.}$$

Где,

$t_i, Z_{Pi}$  – время, затраченное  $i$ -тым работником на проведение аттестации других сотрудников (часы), и ставка его заработной платы (ден. ед. / час), соответственно; в среднем на проведение аттестации уходит 8 часов, то есть 1 рабочий день;

$t_j, ЗП_j$ – время, затраченное на оценку  $j$ -того работника при проведении аттестации других сотрудников (часы), и ставка его заработной платы (ден. ед. / час), соответственно; в среднем на проведение аттестации у сотрудников уходит 8 часов;

Зорг– затраты на организационные расходы, в основном – печать аттестационных форм (ден. ед.); данные затраты составляют около 4 часов и 1 000 рублей.

Знп– недополученная прибыль (ден. ед.). рассчитывается исходя из средней прибыли в день, которая составляет 6 000,00 рублей;

К– расходы на приобретение специальной литературы (ден. ед.); затраты на приобретение литературы составляют в среднем 6 часов и 2 000,00 рублей

## 2) Оценка затрат на утверждение новой системы оплаты труда.

Сотруднику отдела кадров необходимо напечатать уведомления сотрудников об изменении системы оплаты труда. Это займет 3 часа и денежные затраты составят 400 рублей;

На раздачу уведомлений и их подписание уйдет 1 час;

Составление штатного расписания и его утверждение отнимет у администратора 2 часа времени и в денежном выражении составит 284,00 рубля;

На составление дополнительных соглашений к трудовым договорам сотрудников уйдет 4 часа и 586,00 рублей;

Подписание дополнительных соглашений займет 1 час директора и 1 рабочий день сотрудников, то есть денежные затраты составят 12 840,95 рублей.

Общие затраты на данное мероприятие составят: 19 часов и 14 110,95 рублей.

## 3) Оценка затрат на поиск и подбор персонала.

Основные затраты, которые предполагает подбор персонала в организации, это временные и финансовые. При самостоятельном отборе кандидатов необходимо учесть следующие затраты:

- \* Сначала необходимо составить профиль вакансии (чёткое описание задач, условий и требований к должности), для чего требуется понять и описать должностные обязанности сотрудника, сферы ответственности, требования к должности. На основании профиля вакансии формируется текст объявления. На это потребуется как минимум час рабочего времени при неизвестном результате.

- \* Далее необходимо разместить объявления на ведущих порталах по поиску работы: при наличии одной вакансии это займёт минимум 40 минут.

- \* Публикуя объявления бесплатно нужно быть готовым к минимальному количеству откликов и низкому уровню откликнувшихся кандидатов, ведь первые места рейтинга занимают оплаченные тексты.

- \* Около 8 рабочих часов займёт поиск резюме сотрудников, просмотр и сортировка откликов соискателей, ответы на входящие звонки с краткой консультацией о вакансии, исходящие звонки для приглашения на интервью и составление графика собеседований.

- \* Проведение многоэтапных собеседований, результаты которых не всегда оправдывают затраты времени.

- \* В среднем одна встреча занимает 40 минут, в день проводится 5-8 собеседований, то есть как минимум это половина рабочего дня. Поиск может происходить на протяжении нескольких дней. Практика показывает, что в среднем это 2 полных рабочих дня руководителя.

- \* В случае если отобранные кандидаты не подходят по каким-либо причинам, поиск придётся повторить, затрачивая то же количество времени

То есть фактически на самостоятельный отбор кандидата на одну вакантную должность у администратора уйдет примерно 3 полных рабочих дня и 4 400,00 рублей.

Таблица 3 – Затраты на проведение мероприятий по подбору персонала

№ п/п	Наименование мероприятия	Затраты
1	2	3
1	Проведение аттестации	15 501,00
2	Утверждение новой системы оплаты труда	14 110,95
3	Подготовка процесса обучения персонала	8 062,54
4	Самостоятельный подбор персонала	4 400,00
ИТОГО		42 072,49

Социально-психологические методы стимулирования персонала

ООО "Девять островов" была предложена система нематериальной мотивации, разработанная с учетом особенностей психологии сбытового персонала и преобладающих мотивов этой категории сотрудников.

- Организация соревнования между менеджерами с небольшими, практически не требующими затрат со стороны предприятия стимулами. Итоги подводятся каждый месяц, победителю – почет и уважение, и дополнительно небольшой стимулирующий приз-сюрприз, который должен меняться и быть неизвестным до момента объявления чемпиона месяца по продажам.

- Организация совместных для всех сотрудников спортивных мероприятий (желательно поизобретательнее – серфинг, ролики, спортивное ориентирование, сплав на байдарках, дартс и т.д.).

- Посещение бизнес мероприятий в компании с топ-менеджерами

- Снижение степени формализованности взаимодействия с руководством .

- Участие в разработке ценовой стратегии – очень важный для менеджеров по продажам нематериальный мотивационный инструмент, так как цена на продукт – это рабочий инструмент для данной категории работников.

- Регулярный ремонт рабочих кабинетов с учетом не только корпоративного стиля, но и с использованием элементов по личному вкусу.

- Обеспечение современной компьютерной и оргтехники , канцелярскими принадлежностями, совершенствование внутренней информационной сети, в том числе с учетом пожеланий и предложений менеджеров, применение удобного и нового программного обеспечения.

- Во время кризиса как никогда оправдан такой инструмент нематериальной мотивации как поощрение и принятие инициативы и участия персонала в совершенствовании работы по улучшению деятельности предприятия, его участия в управлении, максимальной открытости руководства. Это положительно скажется на психологическом климате ООО "ТК Декопласт М", снизится риск возникновения обстановки недоверия, агрессивности, не будут циркулировать и часами муссироваться самые невероятные слухи, которые подрывают моральный дух сотрудников и отвлекают их от интенсивной работы, что отнюдь не способствует приспособлению предприятия к новым кризисным условиям.

- Второй инструмент можно назвать «островок стабильности». ООО "ТК Декопласт М" было предложено выстроить финансовые потоки таким образом, чтобы в дни выплаты зарплат не случилось форс-мажоров и кассовых разрывов. Сотрудники, уверенные в надежности работодателя и в соблюдении им своих обязательств перед ними, с гораздо большим энтузиазмом приложат все усилия для совместной адаптации к кризису, чем будут тратить рабочее время на размышления, где срочно достать деньги для

нетерпящей отлагательства оплаты кредита, а то и вовсе посвящать его поиску работы.

Таким образом, сочетая реорганизацию и экономических и социальных нематериальных методов мотивации персонала можно добиться повышения результативности работы предприятия в целом, уровня вовлеченности и стабильности кадрового состава .

### **3.3 Возможные пути повышения эффективности деятельности предприятия**

Повышение эффективности хозяйственной деятельности - это комплекс мероприятий по росту эффективности деятельности компании.

При обосновании и анализе всех показателей экономической эффективности учитываются факторы повышения эффективности деятельности по основным направлениям развития и совершенствования производства. Эти направления охватывают комплексы технических, организационных и социально-экономических мер, на основе которых достигается экономия живого труда, затрат и ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности производимых работ.

Технологические нововведения, особенно современные формы автоматизации и информационных технологий, оказывают самое существенное влияние на уровень и динамику эффективности предоставления услуг и производства работ, в частности в сфере строительства и ремонта. Они вызывают существенные изменения в техническом уровне, методах и формах организации трудовых процессов, подготовке и квалификации кадров и тому подобное.

В частности, введение электронного документооборота позволит существенно сократить время доставки, поиска, просмотра документа,

сократить издержки на канцелярские принадлежности, на мебель и оборудование.

Использование новых технологий продаж позволит предприятию выйти на более высокий уровень качества предлагаемых услуг.

Качество товаров также является важными факторами эффективности деятельности субъектов хозяйствования. Уровень последнего должен соответствовать полезной стоимости, то есть цене, которую покупатель готов заплатить за предоставляемую услугу или товар. Должны соблюдаться все нормы, требования и законы, которыми руководствуется компания в своей деятельности.

Основным источником и определяющим фактором роста эффективности деятельности являются работники. Деловые качества работников, повышение производительности их труда во многом обуславливаются действенным мотивационным механизмом в компании поддержкой благоприятного социального микроклимата в трудовом коллективе. Этого можно добиться путем обучения сотрудников, их переквалификации.

Единство трудового коллектива, рациональное делегирование ответственности, надлежащие нормы управления характеризуют хорошую организацию деятельности компании, что обеспечивает необходимую координацию бизнес-процессов.

Стиль управления, который соединяет профессиональную компетентность, деловитость и высокую этику взаимоотношений между людьми, практически влияет на все направления деятельности компании.

Одними из важных показателей деятельности предприятия являются показатели, связанные с персоналом организации. Сюда входит производительности труда, качество труда, заработная плата, затраты на обучение и переквалификацию и многие другие.

С целью повысить эффективность финансовых вложений в персонал ООО «Девять островов» и получить высокую работоспособность,

производительность труда и в итоге, совместно с другими мерами не связанными с персоналом, положительный финансовый результат в виде чистой прибыли на предприятии будет проведен комплекс мероприятий. Он будет включать в себя:

- анализ существующей системы оплаты труда на предприятии;
- разработку и внедрение новой системы оплаты труда;
- разработку мероприятий по развитию трудового потенциала предприятия (обучение и повышение квалификации работников);
- разработку мероприятий по оптимизации кадрового состава предприятия.

#### **2.4 Оценка эффективности внедрения новой системы мотивации персонала**

Специалисты в области управления человеческими ресурсами расходятся во мнениях по поводу возможных способов оценки эффективности мероприятий, направленных на повышение мотивации персонала.

Часть специалистов предлагает рассчитывать только экономический эффект от оптимизации системы материального стимулирования, другие анализируют динамику таких показателей, как : текучесть кадров, производительность труда работников, коэффициент необоснованных потерь рабочего времени (перекуры, чаепития, общение по ICQ и т.д.), степень напряженности в коллективе (ведь не секрет, что, чем менее человек удовлетворен своим положением, тем более он раздражен, конфликтен). На практике встречаются и вовсе не однозначные экзотические методы вроде «мониторинга улыбок». Много и таких, кто вообще ничего не оценивает, а действует исходя из убеждения, что хуже точно не будет. Единого подхода, устоявшейся методики оценки эффективности улучшения мотивации в

принципе не существует. Никакой способ не может претендовать на истину в последней инстанции. Каждый профессионал в области HR руководствуется своими наработками, опирается на личный опыт и методом проб и ошибок находит для себя оптимальный метод определения эффекта от внедрения собственных разработок, направленных на повышение мотивированности персонала.

В любом случае, какой бы подход не применялся, измерение осуществляется на основе косвенных признаков. И это вполне логично, потому что, если эффект от изменения расчета заработной платы еще допустимо просчитать точно (да и то далеко не всегда), то оценить, например, прямой экономический эффект от такого нематериального механизма стимулирования как публикация положительной статьи о сотруднике в корпоративной газете представляется чем то из области фантастики.

Оценка эффективности управления мотивацией персонала включает в себя два вида оценки : с одной стороны, оценка экономической эффективности (производительность, прибыль, рентабельность), с другой - оценка социальной эффективности (лояльность персонала, настрой сотрудников на работу с высокой отдачей, степень удовлетворения основных потребностей работников).

Проверка на результативность заключается в том, чтобы оценить, достигнуты ли цели, поставленные перед внедрением обновленной и расширенной мотивационной системы. Проведенное исследование существующей системы мотивации сбытового персонала на предприятии ООО "Девять островов» позволило выявить основные проблемы и, в соответствие с ними, определить цели совершенствования. *Первая цель* - повысить эффективность системы мотивации применительно к достижению целей предприятия (экономическая эффективность). *Вторая цель* –

достигнуть более высокой удовлетворенности менеджеров существующими механизмами стимулирования (социальная эффективность).

Начнем со второй цели. Чтобы выяснить, достигнута ли она, вновь было проведено анкетирование по уже использовавшейся на этапе исследования методике (табл. 4).

<b>Критерий</b>	<b>Количество респондентов (распределение по ответам)</b>	<b>Балл</b>	<b>Средний балл</b>	<b>Вес в итоговой оценке (от 1)</b>	<b>Балл с учетом веса</b>
Удовлетворенность существующей системой материального стимулирования.	0	1	7,00	0,12	0,84
	1	4			
	2	7			
	1	10			
Развитость механизмов нематериального (морального) стимулирования.	0	1	7,75	0,12	0,93
	0	4			
	3	7			
	1	10			
Понимание формирования зарплаты, ее справедливость.	0	1	7,75	0,11	0,85
	0	4			
	3	7			
	1	10			
Возможность самореализации.	1	1	5,50	0,11	0,61
	1	4			
	1	7			
	1	10			
Санитарно-гигиенический условия, график работы.	0	1	6,25	0,10	0,63
	1	4			
	3	7			
	0	10			
Сложность и разнообразие работы. Перспективы роста.	0	1	6,25	0,10	0,63
	2	4			
	1	7			
	1	10			
Смена места работы, увольнение.	0	1	5,50	0,12	0,66
	2	4			
	2	7			
	0	10			

Оценка психологического климата.	0	1	7,75	0,11	0,85
	0	4			
	3	7			
	1	10			
Инициатива и участие персонала в совершенствовании работы по улучшению деятельности предприятия, участие в управлении предприятием.	0	1	6,25	0,11	0,69
	1	7			
	2	4			
	1	10			
<b>Итоговый балл</b>					<b>6,68</b>

Табл.4 Результаты повторного анкетирования по определению коэффициента удовлетворенности

Цель вне всяких сомнений была достигнута: удовлетворенность персонала подразделения продаж выросла на 24,7 %.

Новая система оплаты труда предлагается с целью сократить расходы на фонд оплаты труда, в частности уменьшить страховые взносы, а также повысить мотивацию персонала за счет выдачи премий.

У всех должностей планируется сокращение окладной части на 40%, что в отчислениях приведет к следующим результатам (табл 2):

Табл.2 Разница между планируемой и существующей систем мотивации

Фонд для отчислений	По старой мотивации	По новой мотивации	Разница, в руб
Пенсионный Фонд	7 488 088	4 492 852	2 995 235
Фонд соц страхования	835 209	501 125	334 083
Фонд мед страхования	1 468 816	881 289	587 526
<b>Итого</b>	<b>9 792 113</b>	<b>5 875 266</b>	<b>3 916 844</b>

В случае применения предлагаемой системы оплаты труда плановый фонд оплаты труда и соответственно база для отчисления страховых взносов изменится, и будет составлять 5 875 266 руб. вместо 9 792 113 руб.

Полученный эффект от внедрения новой системы оплаты труда положительно отразится на финансовом и организационном состоянии предприятия. Прежде всего, уменьшится величина страховых взносов, что позволит сэкономить ежеквартальные затраты. Это произойдет из-за того, что уменьшатся стабильные оклады сотрудников и премии планируется выплачивать из чистой прибыли предприятия, а премии, выплачиваемые таким образом, не облагаются страховыми взносами.

Данные преобразования должны также положительно сказаться на персонале предприятия. В случае увеличения производительности труда и качества выполняемой работы заработная плата сотрудников может увеличиться по сравнению с заработной платой до реформ.

Помимо экономического эффекта, результатом проведения мероприятий по внедрению новой системы оплаты труда является мотивационный эффект. Часть заработной платы сотрудников станет варьируемой, то есть будет выплачиваться по результатам трудовой деятельности. Этот фактор служит мотивацией для улучшения качества производственной деятельности сотрудников, сокращение временных затрат, для улучшения производительности труда в целом. У сотрудников появится необходимость повышать свой трудовой потенциал для того, чтобы выполнять работу в соответствии с требованиями организации и оставаться востребованными для выполнения своих трудовых обязанностей

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Основной целью данной работы является создание и подготовка к внедрению новой системы мотивации труда на рассматриваемом предприятии, сокращение затрат на содержание персонала, увеличение

производительности труда на предприятии и соответственно, увеличение экономических показателей организации.

В первой главе работы рассматривается теоретический аспект понятия «мотивация». Безусловно, для того, чтобы грамотно проанализировать и текущее состояние программы мотивации на предприятии и в дальнейшем разработать концепт по созданию новой необходимо изучить и детально рассмотреть понятие, сущность, виды, способы мотивации персонала.

Во второй главе рассматривается организационная структура предприятия, дается краткая характеристика деятельности, его история развития. Также, проводится обязательный анализ эффективности деятельности предприятия за прошедшие три года, сравнительный анализ результатов и вывод о текущем состоянии предприятия. Далее, мы рассматриваем текущую кадровую политику предприятия, систему начисления заработной платы, существующие способы нематериальной мотивации. Проведен анализ фонда заработной платы, подкрепленный статистическими данными.

На основании изучения вышеописанных параметров и составляющих системы мотивации принято решение о том, что на предприятии одним из самых эффективных способов мотивации персонала будет тарифная система оплаты труда, в частности для работников производства.

Для большинства сотрудников коммерческой структуры предприятия наиболее действенным считается введение повременно-премиальной формы оплаты труда. В данном случае вознаграждение сотрудников рассчитывается по двум составляющим: оклад и премиальная часть. Премиальная часть насчитывается сотруднику в соответствии с утвержденной директором тарифной сеткой и выплачивается за достижение определенных, установленных плановых показателей эффективности труда. В частности, данная система должна быть применена для коммерческой подструктуры, менеджеров, управляющих, продавцов-кассиров.

Перед введением новой системы оплаты труда необходимо в обязательном порядке провести аттестацию персонала, которое позволит сформировать новое штатное расписание для сотрудников в разрезе отделов.

После внедрения обсуждаемой системы мотивации необходимо провести оценку трудового потенциала, вследствие которой определяется возможность разработки системы обучения персонала и повышения его квалификации.

Т.к. заработная плата является лишь одним из элементов управления кадровой политикой и человеческими ресурсами, разработана целая стратегия управления ими, зафиксированная в «Положении о кадровой политике ООО «Девять островов».

В итоге, по результатам проведенного анализа во второй главе принято решение и алгоритм по совершенствованию системы мотивации труда на предприятии: анализ существующей системы оплаты труда на предприятии, разработка и введение новой системы оплаты труда, разработка и реализация кадрового потенциала организации путем проведения аттестации, обучения и мероприятий по повышению квалификации, разработка мероприятий по оптимизации затрат на фонд оплаты труда и кадрового состава предприятия. Полученный эффект от внедрения новой системы оплаты труда положительно отразится на финансовом и организационном состоянии предприятия. Прежде всего, уменьшится величина страховых взносов, что позволит сэкономить ежеквартальные затраты.

Данные преобразования положительно скажутся на сотрудниках предприятия. В случае увеличения производительности труда и качества выполняемой работы заработная плата сотрудников может увеличиться по сравнению с заработной платой до реформ.

Таким образом, поставленные задачи решены, цель исследования достигнута.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ) //Собрание законодательства РФ. - 03.03.2014. - N 9. - Ст. 851.
- 2 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ// Собрание законодательства Российской Федерации. - 07.01.2002. - N 1 (Ч. 1). - Ст. 3.
- 3 Федеральный закон от 14.12.2015 N 376-ФЗ "О внесении изменения в статью 1 Федерального закона "О минимальном размере оплаты труда"// [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_190442/3d0cac60971a511280cba229d9b6329c07731f7/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_190442/3d0cac60971a511280cba229d9b6329c07731f7/)(дата обращения: 1.06.2016).
- 4 Анисимов Л.Н., Анисимов А.Л. Трудовые отношения и материальная ответственность. - М.: изд-во Эксмо, 2015. – С. 54-55.
- 5 Антосенков Е., Кокин Ю., «Реформа заработной платы - ожидание и реальность». Экономист, 2011. - № 4. – С. 17.
- 6 Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности - М.: ИНФРА-М, 2014. - 366с.
- 7 Кокин Ю., «Теория заработной платы и современные реалии оплаты труда в России». Человек и труд, 2015. -№ 7. – С. 24-26.
- 8 Колобова С.В. Трудовое право России: Учебное пособие для вузов. - М.: Юстицинформ, 2015. – С. 276.
- 9 Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Под ред. К.Н. Гусова - М.: ООО «ТК Велби», ООО «Издательство Проспект», 2012. – С. 369.
- 10 Крапивин О.М., Власов В.И, Комментарий к законодательству об оплате труда // Система «Гарант», 2015. – С. 187.
- 11 Любушин Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 448 с.
- 12 Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 471 с.

- 13 Макарьева В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации для бухгалтеров и руководителей. - М.: «Налоговый вестник», 2013. - 256 с.
- 14 Максютлов А.А. Экономический анализ: Учебное пособие для студентов вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 543 с.
- 15 Миронов В.И. Трудовое право России. Учебник. - ООО "Журнал "Управление персоналом", 2015. – С. 36.
- 16 Ойнер К.Ф., Жданович Э.Ф., «Оплата труда и материальное стимулирование.», 2015. – С. 69.
- 17 Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебник, Под ред. Складьярская В.А.: Приор- издат., 2012. – С. 53.
- 18 Прыкмина Л.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 407 с.
- 19 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 425 с.
- 20 Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности - М.: ИНФРА-М, 2013.-303 с.
- 21 Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 187.
- 22 Складьярская В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: Учебник / Приор- издат., 2012. – С. 54-57.
- 23 для вузов, Под ред. Кучмаева О. В. , Золотарева О. А. , Егорова Е. А. – М.: Издательство:Евразийский открытый институт, 2013. – С. 114-117.
- 24 Хныкин Г. Роль локальных нормативных актов в системе отношений по оплате и нормированию труда // Вопросы трудового права. - 2012. - № 3. – С. 31.
- 25 Чечевицына Л.Н. Экономический анализ: Учебное пособие. Изд. 2-е, доп. и перераб. - Ростов н/Д: издательство «Феникс», 2013. - 480 с.
- 26 Экономика: Учебник / Под ред. Р.П. Колосовой. - М.: Норма, 2012. - 345 с.
- 27 Экономика: Учебное пособие /Под ред. А.С. Булатова. - М.: Юристъ, 2013. - 896 с.
- 28 Экономическая теория: Учеб. пособие /Под ред. Н.И. Базылева.- М.: ИНФРА - М, 2012. - 662 с.

- 29 Экономическая теория: Учебное пособие /Под ред. В.И. Видяпина. - М.: ИНФРА - М, 2014. - 714 с.
- 30 Юридический словарь. Том 2. (О-Я). - М. Государственное издательство юридической литературы. - 2012. – С. 247.
- 31 Яковлев Р., «Реформирование оплаты труда, возрождение ее основных функций». Человек и труд, 2013. - № 7. – С. 57-58.
- 32 Яковлев Р., «Ситуация с оплатой труда соответствует типу экономики, сложившемуся в России». Человек и труд, 2013. - № 6. – С. 85.
- 33 Яковлев Р.А. Система заработной платы как правовая категория // Трудовое право. - 2014. - № 10. - С. 21.