

КЦФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В
ОРГАНИЗАЦИИ**

Дипломная работа студентки

заочной формы обучения
направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»
5 курса группы 05001162
Усовой Ирины Леонидовны

Научный руководитель
к.психол.н. Гуськова Е.А.

Рецензент
Директор
ООО «Фаворит-Альянс»
Чернавин И. А.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.1. Сущность и значение мотивации и стимулирования в организации.....	5
1.2. Концепции мотивации труда в организации	10
1.3. Методика анализа состояния мотивации и стимулирования в организации	17
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ТРУДА В ООО «ФАВОРИТ-АЛЬЯНС».....	26
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Фаворит-Альянс».....	26
2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Фаворит-Альянс».....	32
2.3. Анализ мотивации труда сотрудников в ООО «Фаворит- Альянс».....	38
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В ООО «ФАВОРИТ-АЛЬЯНС»...	46
3.1. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в ООО «Фаворит-Альянс».....	46
3.2. Социальный и экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда сотрудников ООО «Фаворит-Альянс».....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	66

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что на современном этапе развития экономики вопрос о мотивации и стимулировании трудовой деятельности стал ключевым и является одним из ключевых компонентов в трудовой деятельности. Недостаточное стимулирование в организации и мотивации в организации оборачивается для компании огромными материальными издержками, причиняет экономический ущерб, так как в силу конкуренции результативность деятельности сотрудников становится решающей предпосылкой существования и развития всей организации в целом.

Поскольку мотивация оказывает прямое влияние на экономические результаты организации, тема мотивации и стимулирования трудовой деятельности является весьма актуальной, так как эти факторы являются немаловажными, обеспечивающими высокую конкурентоспособность организации.

Степень научной разработанности. Проблемы мотивации и стимулирования трудовой деятельности занимались такие ученые, как Врум В., Герцберг Ф., Герчиков В. И., МакКлелланд Д., Маслоу А..

Объект исследования - ООО «Фаворит-Альянс».

Предметом исследования дипломной работы является значение мотивации и стимулирования в организации и причины ее снижения.

Целью данной дипломной работы, является разработка направлений по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в организации.

В процессе написания дипломной работы были поставлены следующие **задачи:**

- проанализировать степень научной разработанности проблемы мотивации и стимулирования в отечественной и зарубежной литературе;

- провести анализ системы управления персоналом и состояния трудового потенциала ООО «Фаворит-Альянс»;

- предложить пути улучшения системы мотивации и стимулирования в ООО «Фаворит-Альянс» и их оценить предполагаемую эффективность.

Практическая значимость заключается в выявлении проблемы в системе мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Также результаты проведенного исследования могут быть использованы в практике управления персоналом в ООО «Фаворит-Альянс», а также в других организациях подобной отрасли.

Информационная база включает материалы статистической отчетности, справочную литературу, аналитический материал, годовые отчеты ООО «Фаворит-Альянс».

Методы исследования:

- 1) методы организации исследования – метод срезов;
- 2) эмпирические методы – архивный метод (анализ документов), анкетирования и тестирования;
- 3) методы обработки данных – качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) метод интерпретации результатов исследования – структурный.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и значение мотивации и стимулирования в организации

Успешность функционирования предприятия для осуществления миссии и решения проблемных аспектов, во многом зависят от степени удовлетворения потребностей сотрудников. Главный критерий отличительных характеристик поведения работников – это различная степень их заинтересованности. Совокупность духовных, социально-культурных, и трудовых факторов оказывают влияние на мотивацию трудовой деятельности. Для понимания структуры мотивации и стимулирования, руководитель должен понимать потребности и ценностные ориентации своих подопечных.

Потребность - состояние нужды организма, личности в чем-либо, что обеспечивает равновесие организма.

Мотивация – это процесс сознательного выбора человеком поведения, под воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Стимул – внешнее воздействие на человека, отражаемое им, как мотив.

Мотив – побуждение к действию, к деятельности.

Стимулирование – это процесс активизации деятельности персонала, повышения его заинтересованности в реализации целей и решении задач, стоящих перед организацией [5].



Рис. 1.1. Регуляторы мотивации

Существует следующая классификация мотивации: социально-экономическая и социально-психологическая. Первый тип мотивации определяет отношения между факторами собственности, предпринимательской средой, условиями конкуренции, принципами оплаты труда, кадровой системой, системой организации труда и управлением. На второй тип мотивации воздействуют следующие факторы: совокупность социальных норм, социальных ожиданий и образцов поведения.

В практике используют еще 2 вида мотивации: мотивация на перспективу и текущую. Первый вид применяется в случае, когда совокупность мотивов человека и определенная цель имеют стратегию отдаленного будущего. Второй вид применяется тогда, когда мотивы и мотивационные ориентиры нацелены на ближайшее будущее и определяют тактику поведения. Эти два вида мотивации определяют эффективную трудовую деятельность человека.

Руководитель на предприятии может использовать как прямую, косвенную, так и побудительную мотивации. Прямую методику мотивации используют тогда, когда необходимо сформировать интерес к работе и ее результатам. Ее компонентами служат: аспекты содержания трудовой деятельности, достижение результатов и целей, признание этих результатов коллегами, чувство автономности и саморазвития в процессе осуществления трудовой деятельности. Цель данной мотивации – осуществление трудовой деятельности не только ради заработка, но и понятие аспектов интереса к содержанию самой работы. Косвенную мотивацию можно использовать при помощи факторов: заработная плата, напряженность трудовой деятельности, пакет корзины потребителя. Побудительная методика мотивации имеет в основе такие компоненты, как: власть, страх, ответственность, гарантии сохранения рабочего места [10].

Механизм управления трудовой мотивацией

- диагностика потребностей, мотивов сотрудников;

- определение целей и финансовых возможностей компании в области инвестирования системы стимулирования персонала;
- разработка корпоративной системы стимулирования;
- внедрение новой системы стимулирования в организации;
- оценка эффективности (коррекция) системы стимулирования [37].

Методики мотивации сотрудников для осуществления трудовой деятельности:

- чувство принадлежности – важный компонент мотивации, который может помочь сотруднику почувствовать себя личностью в команде. Поэтому руководителю необходимо ориентироваться на работника индивидуально. Однако, покровительственное руководство может нанести антимотивационный эффект. Оптимальным будет система консультативного подхода с четкими постановками целей и задач, включающими распределение обязанностей и ответственности между сотрудниками. Данная методика позволит создать чувство интереса в трудовую деятельность и процессы организации. Для создания положительного эффекта и предупреждения отрицательных моментов, оптимальным инструментом будет повышение социальной роли труда сотрудника. Пример: корпоративы, совместные торжества, проведение мероприятий. Большой эффект данные мероприятия принесут, если работники будут принимать участие сами в организации подобных мероприятий. Полезный инструмент – ежедневные сборы для информационных сводок новостей. Данный инструмент поможет новым сотрудникам быстрее влиться в работу.

- адаптация трудовой деятельности под исполнителя. Любая потребность (например, признание, успех) по мере достижения определенного уровня, имеет тенденцию к росту. В данном случае, оптимальным инструментом будет публичная похвала. Публичная критика –

антимотивационный инструмент. При пояснении целей и задач для каждого работника грамотно определять сильные и слабые стороны. Формула успешной деятельности – это четкая и грамотная постановка задачи. Для выяснения факторов мотивации каждого сотрудника, необходимо определить стремления каждого сотрудника. Это можно осуществить при помощи регулярных совещаний, которые позволят отразить динамику деятельности, предупредить жалобы и недовольства. При возникновении спорной ситуации на предприятии при осуществлении трудовой деятельности, необходимо:

- упростить задачу;
- произвести дополнительные мероприятия по подготовке;
- некомпетентного сотрудника уволить или понизить в должности.

- методики для мотивации отстающих сотрудников. Увольнение неуспевающих работников – дорогостоящий инструмент, включающие как денежные компенсации, так и кадровую перестановку. В итоге, данные мероприятия могут привести к репутации плохого работодателя и ухудшению имиджа предприятия. При занимаемой высокой должности, отстающего сотрудника будет сложно заменить, затраты на его замещение будут дорогостоящими, время руководителя будет потеряно, также будет затрачено время на обучение нового сотрудника. Остальным работникам придется выполнять такой же объем работ, но в неполном составе. Увольнение сотрудника – серьезный шаг, поэтому задача грамотного руководителя – правильная мотивация такого сотрудника следующими способами:

- определение причины отставания данного сотрудника, соотнесение поставленных задач и его возможностей.
- пересмотр содержания деятельности работника. Наиболее оптимальным инструментом будет совещание в неформальной обстановке, где работник сможет объяснить причины неуспеваемости и отставания. Это совещание поможет выявить цели работника, определить степень сложности данной работы для сотрудника. При сложности работы – можно предложить другую

работу, при нехватке знаний – обучение, при неблагоприятном социально – психологическом климате – пересмотреть организацию работы. При выявлении истинных причин отставания, необходимо заинтересовать работника. Следующий шаг – разработка перспектив карьеры, успешной трудовой деятельности с выполнением поставленных задач, вознаграждений. Затраты на обучение сотрудников могут быть экономически более выгодными, нежели затраты по найму новых работников. Однако, существует опасность того, что после прохождения обучения, сотрудники могут начать искать более высокооплачиваемую работу. Для предупреждения таких ситуаций, оптимальным будет заключение контракта об обязательности работы в организации в течении определенного срока, и в последующем, если сотрудник будет показывать положительную динамику – можно повысить его в должности.

- экономические методики мотивации. Одним из ключевых компонентов мотивации является удовлетворение экономических нужд сотрудника. Применение данной методики может осуществляться в следующих формах: долевое участие в прибыли, премии, выплаты за производительность, сдельная оплата. Премии могут зависеть от объема выпускаемой продукции, ее качества. Также к экономическим инструментам мотивации можно отнести: продвижение по службе, возможность представлять организацию на различных встречах, вручение подарков и наград, медицинские и страховые программы, предоставление бесплатного (или со скидкой) отдыха, служебного автомобиля. Экономическая мотивация, как и другие формы мотивационной деятельности должна быть связана с личным вкладом каждого работника, будь то индивидуальная или групповая работа при этом, работник должен знать, что всегда поощряются дополнительные усилия. В то же время, руководитель должен быть уверен, что эти усилия, как минимум, покрывают его затраты на выплату премий [35].

1.2 Концепции мотивации

Эволюция концепции влияния на персонал. В становлении системы влияния на персонал, в частности, политики вознаграждения, на протяжении XX столетия достаточно четко выделяются периоды, связанные с выдвижением принципиально новых идей, доктрин и подходов в кадровой работе. В период между Первой и Второй мировыми войнами, апеллируя главным образом к опыту развитых стран Запада, обычно говорят о двух основных подходах в работе с персоналом: доктрине научного управления, или научной организации труда и доктрине человеческих отношений.

Первая доктрина акцентировала внимание на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем. Вторая доктрина стремилась раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организаций.

Смена концепций политики вознаграждений связана, в значительной степени, со сменой форм совместной деятельности, с трансформацией исторически ей предшествующих форм организации совместной деятельности: совместно-последовательной, совместно взаимодействующей, совместно-индивидуальной. Именно в такой последовательности в XX в., происходит развитие форм совместной деятельности. Этот процесс, можно интерпретировать как фазы становления партисипативной организационной культуры, а те трансформации, которые претерпевали бюрократическая, органическая и предпринимательская культуры, последовательно генерировали парадигмы кадровой работы в менеджменте.

Все современные концепции мотивации можно разделить на содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на изучении внутренних побуждений (потребностей), которые способствуют трудовой деятельности человека. Данные исследования подтверждают научные

работы Маслоу А., Герцберга Ф. и МакКлелланда Д.. В настоящее время процессуальные теории мотивации основываются на чувствах восприятия и познания.



Рис 1.2. Содержательные теории мотивации

Основой содержательных теорий мотивации являются потребности и связанные с ними факторы, определяющие поведение человека. Позиция мотивации процессуальных теорий рассматривается в ином плане. Происходит анализ того, как люди распределяют усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории предполагают наличие существования потребностей, но основой мотивации выдвигается поведение людей, определяемое ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Важным фактом является понимание того, что эти теории не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации имело явно эволюционный, а не революционный характер. Они успешно используются в разрешении вопросов установления причин побуждения людей к эффективной деятельности.

С нашей точки зрения, наиболее актуальными являются теории Герцберга и Портера-Лоулера.

Мотивационные теории Фредерика Герцберга. В начале 50-х годов Фредерик Герцберг с коллегами разработал новую модель мотивации, основанную на потребностях. Группа ученых под его руководством попросила ответить около 200 человек, занимающих должности инженера, а также конторских сотрудников одной из крупных лакокрасочных фирм на следующие вопросы: «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?».

Согласно итогам проведенных работ, полученные результаты делятся на две группы - гигиенические факторы и мотивация. Вот как Герцберг описывал соотношение между удовлетворенностью и неудовлетворенностью работой: «Результаты нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию — это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой. Поскольку при анализе причин удовлетворенности или неудовлетворенности работой приходится рассматривать две различные группы факторов, то, следовательно, эти два чувства не являются прямо противоположными друг другу. Обратным чувством удовлетворения от работы является его отсутствие, а не неудовлетворенность. Обратным чувством неудовлетворенности является, в свою очередь, его отсутствие, а не удовлетворение работой».

Основой теории послужили гигиенические факторы и мотивация, связанные с окружающей средой, в которой осуществляется трудовая деятельность, а мотивация — с самим характером и сущностью работы.

Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. Однако, недостаточность мотивации не всегда приводит к отсутствию удовлетворенности работой. Но наличие обоих компонентов полноценно может вызвать удовлетворение и мотивацию работников на повышение эффективности деятельности. Вот как Герцберг описывал соотношение между удовлетворенностью и неудовлетворенностью работой: «Результаты нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию — это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой. Поскольку при анализе причин удовлетворенности или неудовлетворенности работой приходится рассматривать две различные группы факторов, то, следовательно, эти два чувства не являются прямо противоположными друг другу. Обратным чувством удовлетворения от работы является его отсутствие, а не неудовлетворенность. Обратным чувством неудовлетворенности является, в свою очередь, его отсутствие, а не удовлетворение работой».

Согласно работам Герцберга, наличие гигиенических факторов не всегда сможет мотивировать сотрудников. Оно может лишь предотвратить чувство неудовлетворенности работой. Для успешной мотивации, предприниматель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Многие фирмы сделали попытки преобразовать эту теорию в практику посредством «обогащения» труда. В процессе «обогащения» трудовой деятельности, работа конструируется таким образом, чтобы принести большей степени удовлетворения ее исполнителю.

«Обогащение» труда имеет своей целью структурирование труда так, чтобы исполнитель почувствовал ответственность, сложность и значимость порученного ему задания, осознание того, что человек выполняет самостоятельную трудовую отрасль деятельности.

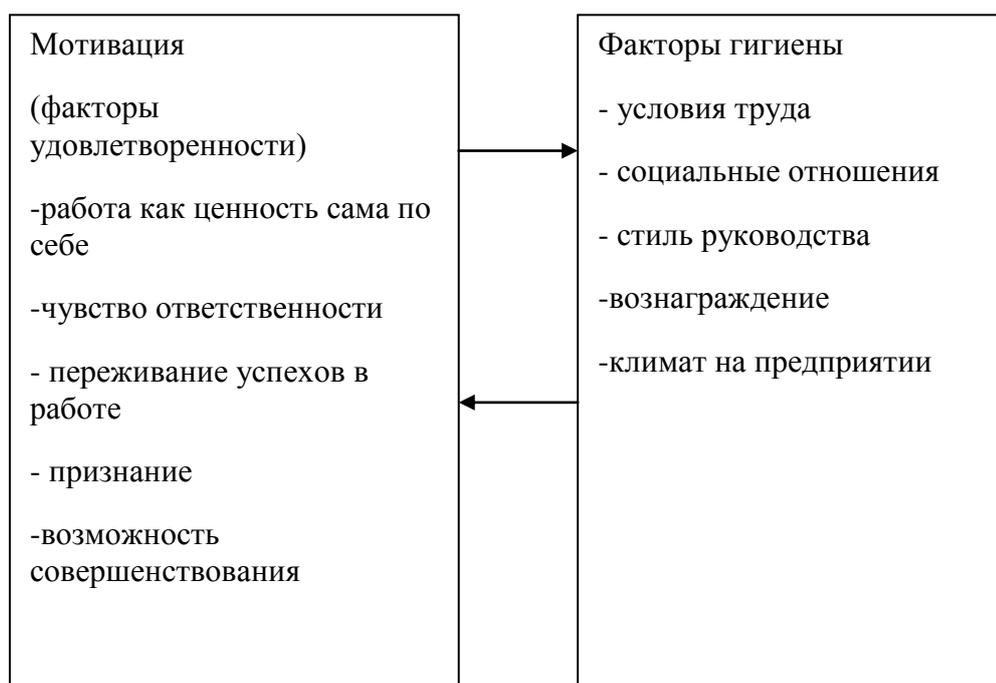


Рис. 1.3 Мотивационная теория Герцберга

Для эффективного использования теории Герцберга, необходим состав гигиенических и в частности мотивирующих факторов, руководитель обязан дать работникам возможность самим определить тот вид трудовой деятельности, который они хотели бы самостоятельно осуществлять.

Не смотря на эффективность данной концепции, существовал ряд недоработок, а именно - методы исследований. При опросе людей относительно трудовой деятельности, описания положительных и отрицательных ощущений после выполнения работы, они связывают благоприятные ситуации с ролью своей личности и объектов, которые они контролируют, а неблагоприятные — с ролью других людей и вещей, которые объективно от опрашиваемых на зависят. Поэтому, выводы работ,

полученные Герцбергом, частично явились результатом того, в какой мере он проводил опрос.

Герцберг полагал наличие корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда. Наличие других научных работ подтвердило, что такая корреляция существует далеко не всегда. Хеллригел и Слокам отмечают в этой связи: «Отсутствие какой-либо однозначной взаимосвязи между отношением к работе и производительностью труда можно проиллюстрировать на примере тех работников, которые весьма удовлетворены своей работой потому, что у них есть широкие возможности для социального общения с коллегами, но мотивов для повышения производительности труда практически нет. Другими словами, повышение производительности относится к разряду вторичных среди целей, которые преследуют такие работники, приходя на работу. Усиление мотивирующих факторов не всегда приводит к повышению производительности». Так сотрудник может любить свою работу потому, что он считает коллег друзьями и, общаясь с ними, он удовлетворяет свои социальные потребности. Вместе с тем, такой человек может считать болтовню с коллегами более важным делом, чем выполнение порученной ему работы. Поэтому, при сопоставлении высокой степени удовлетворения работой, производительность оказывается достаточно низкой. Социальные потребности играют решающую роль, поэтому ввод мотивирующих факторов не всегда приведет к росту производительности.

Совокупность недоработок исследований показывает, что мотивация может восприниматься как возможный процесс. Мотивация конкретного сотрудника в данной ситуации, может оказаться бесполезной при попытке мотивации его в другое время или другого сотрудника в аналогичной ситуации. Герцберг Ф. достиг больших результатов в понимании процесса мотивации, однако, недоработками в его теории стали неисследованные области поведенческих аспектов и факторов окружающей среды. Разработки

Герцберга послужили базой для создания процессуального направления теорий мотивации.

Модель Портера-Лоулера. Лайман Портер и Эдвард Лоулер произвели разработку комплексной процессуальной мотивационной теории. Их модель включала как элементы теории ожиданий, так и элементы теории справедливости. Базовой основой в их работе, являются:

- затраченные усилия,
- восприятие,
- полученные результаты,
- вознаграждение,
- степень удовлетворения.

Основа исследования заключается в том, что достигаемые результаты сотрудника в процессе осуществления трудовой деятельности, зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Степень приложенных сил определяется оценкой вознаграждения и оценкой уверенности в том, что этот уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Согласно модели Портера-Лоулера итоги трудовой деятельности, достигнутые работником, зависят от трех составляющих: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей работника, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Степень затраченных сил в свою очередь зависит от уровня вознаграждения и той степени, насколько человек

верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

**Модель мотивации
(Э.Лоулер, Л. Портер)**

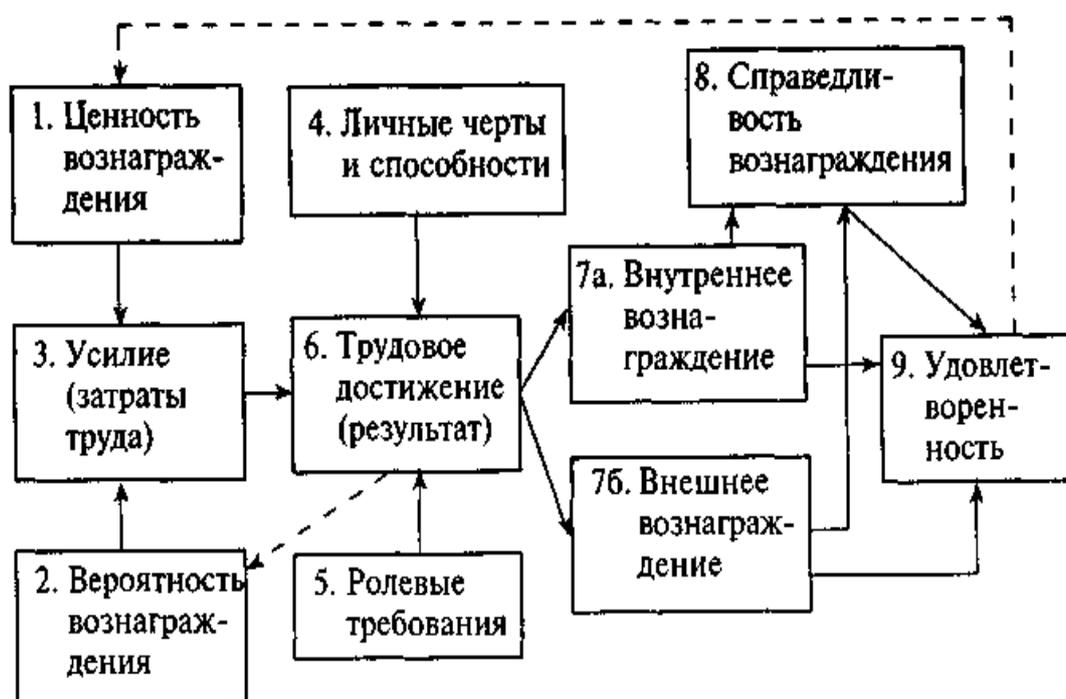


Рис. 1.4. Модель Портера-Лоулера

Главный вывод из произведенных исследований Портера и Лоулера заключается в том, что труд, приносящий результаты, ведет к удовлетворению трудом и повышает качество жизни. В предыдущих теориях базисная концепция основывалась на противоположной точке зрения о том, что довольные сотрудники трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив,

полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Исследования подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге, модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы [48].

1. 3. Методика анализа состояния мотивации и стимулирования труда в организации

Методика КРІ (key performance indicator) — это базисный компонент для определения эффективности производительности на предприятии. Применять КРІ можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений так и конкретных работников.

С помощью системы КРІ можно:

- контролировать и оценивать эффективность в процессе осуществления трудовой деятельности и выполняемых действий;
- построить эффективную систему оплаты труда, выявить состояние замотивированности сотрудников компании, определить их мотивы и осуществить мотивацию.

Условие работы показателей — возможность его измерения.

Требования к системе КРІ:

- каждый показатель должен быть четко определен;
- показатели и нормативы должны быть достижимы: цель должна быть реальной, но в то же время являться стимулом;

- показатель должен быть в сфере ответственности тех людей, которые подвергаются оценке;
- показатель должен нести смысл;
- показатели могут быть общими для всей компании, т. е. «привязаны» к цели компании, и конкретными для каждого подразделения, т.е. «привязаны» к целям подразделения.

Таблица 1.1

Наиболее распространенные KPI и система их измерения/расчета

Ключевые показатели эффективности	Система измерения/расчета
Коммерческие показатели	
Выручка	План/факт (отношение факта выручки к плану выручки)
Прибыль	План/факт (отношение факта прибыли к плану прибыли)
Дебиторская задолженность (ДЗ)	План/факт (отношение факта ДЗ к плану ДЗ)
Некоммерческие (качественные) показатели	
Своевременность подачи отчетов	План/факт (отношение фактического срока подачи отчета к плановому сроку подачи отчета)
Выполнение плана посещений клиентов	План/факт (отношение факта посещений клиентов к плану посещений клиентов)
«Текучка» персонала	План/факт (отношение фактического процента «текучки» к плановому проценту «текучки»)
Количество новых привлеченных клиентов	План/факт (отношение фактического количества привлеченных клиентов к плановому количеству привлеченных клиентов)
Другие показатели	План/факт

Система начисления заработной платы как часть системы мотивации. Система управления персоналом имеет риск быть высокозатратной и низкоэффективной в случае, если персонал не будет испытывать лояльности к компании. Для формирования лояльности сотрудников полезно иметь представление о том, что побуждает их выполнять свои обязанности наиболее эффективно, т.е. об их мотивации.

Система оплаты труда на основе КРІ позволяет:

- обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности организации;
- оценить личную эффективность каждого сотрудника, подразделения и организации в целом;
- оценить удовлетворенность побуждающими стимулами;
- ориентировать персонал на достижение требуемых результатов;
- управлять бюджетом по фонду оплаты труда и сократить время на его расчет.

Методика формирования системы оплаты труда:

1. Определяется перечень должностей (позицию) в структуре компании, для которых будет формироваться следующая мотивационная схема (принцип соответствия ключевых показателей эффективности уровню организационной структуры):

- уровень «генеральный директор» (владелец бизнеса) — Достижение цели первого уровня (план/факт)
- уровень «менеджмент» (руководители подразделений) — Достижение целей второго уровня + показатели организации плановой работы (план/факт)
- уровень «рядовой персонал» — Достижение поставленных целей + выполнение текущих задач (план/факт)

2. Определяются ключевые показатели эффективности (КРІ) для должности и вес каждого.

3. Определяется порядок расчета показателей (табл. 1.2):

Таблица 1.2

Связь целей с ключевыми показателями эффективности

№	Цели по компании	Возможные ключевые показатели эффективности и порядок расчета (измерения)
1	Коммерческая цель выполнять ежемесячный план продаж продукта А в размере __ руб. в месяц на территории Б в период с __ по __	1. Ключевой показатель эффективности — план продаж. Система измерения: (факт продаж) / (план продаж). 2. Ключевой показатель эффективности — прирост 20%. Система измерения: (фактический прирост) / (плановый прирост).
2	Коммерческая цель увеличить среднюю сумму отгрузки на __%	Ключевой показатель эффективности — средняя сумма отгрузки. Система измерения: (фактическая средняя сумма отгрузки) / (плановая средняя сумма отгрузки на дату).
3	Качественная цель увеличить количество клиентов на __% в период с __ до __ на территории Б	Ключевой показатель эффективности — количество клиентов в базе данных компании. Система измерения: (фактическое количество клиентов в базе) / (плановое количество клиентов в базе).
4	Качественная цель разработать и провести мероприятие для __ клиентов (30% ключевых и 70% потенциальных) в период __ по __	1. Ключевой показатель эффективности — посещение мероприятия клиентами. Система измерения: (фактическое количество посетителей) / (плановое количество посетителей).

4. Определяется разброс процента выполнения показателя, значение коэффициента показателя и смысл его значения (табл. 1.3):

Таблица 1.3

Процент выполнения показателя и коэффициент

Процент выполнения показателя	Коэффициент	Смысл коэффициента
Выполнение плана менее 50%	0	Недопустимо
Выполнение плана 51-89%	0,5	Низкий уровень
Выполнение плана на 90-100%	1	Достижение целевого значения (выполнение плана)
Выполнение плана 101-120%	1,2	Лидерство
Выполнение плана более 120%	1,5, 2	Агрессивное лидерство или управление точностью планирования

Коэффициент устанавливается в зависимости от того, какая политика существует в компании относительно перевыполнения плана. Коэффициент 1,5 или 2 означает, что сотрудник мотивирован на существенное перевыполнение плана. Если такой задачи нет, то значение коэффициента = 1 будет служить ограничением для сотрудника — он не будет занижать план чтобы потом его перевыполнить, так как в этом случае он получит коэффициент, соответствующий выполнению плана в 100%, а не более.

5. Формулируется мотивационную формулу, по которой будет осуществляться расчет заработной платы. Определяется соотношение «фиксированная часть», «переменная часть» и «бонус» в заработной плате.
6. Определяется формула расчета переменной части заработной платы.
7. Выполняется проверка: подсчеты всех возможных вариантов размеров заработной платы при всех возможных значениях КРІ.
8. Оформляется документ «мотивационная схема сотрудника».

Ключевой момент в измерении показателя — отношение фактически полученного результата к плановому.

Принципы формирования мотивационной формулы. Стандартная мотивационная формула имеет вид:

$$\text{ЗП} = \text{ФЧ} + \text{ПЧ} \quad (1.1)$$

где ЗП – заработная плата (оклад), ФЧ – фиксированная часть, ПЧ – переменная часть.

Если предусмотрена выплата бонусов, то:

$$\text{ЗП} = \text{ФЧ} + \text{ПЧ} + \text{Б} \quad (1.2)$$

Где где ЗП – заработная плата (оклад), ФЧ – фиксированная часть, ПЧ – переменная часть, Б - Бонус

Соотношение между фиксированной и переменной частями будет различаться в зависимости от целей, ситуации в компании и специфики рынка, на котором работает компания. Например, если вы только выводите продукт на рынок, нужна агрессивная схема, в которой фиксированная часть может составлять 30% от планового дохода, а переменная, соответственно, 70%.

Влияние ключевых показателей эффективности (KPI) на переменную часть заработной платы. Определим для требуемой должности ключевые показатели эффективности, например:

1. KPI1 — процент выполнения плана продаж;
2. KPI2 — процент выполнения плана работы.

Чтобы установить, в какой степени каждый из выбранных KPI будет влиять на переменную часть, определим:

- вклад (вес) для каждого из них;
- вклад всех сотрудников вместе суммарно.

Определим влияние показателя на переменную часть заработной платы (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Влияние показателя на переменную часть заработной платы

Ключевой показатель эффективности	Вес показателя, % (влияние на переменную часть)
KPI1 — процент выполнения плана продаж	50
KPI2 — процент выполнения плана работы	50
Итого	100

Как видно из табл. 1.4, оба показателя влияют на переменную часть зарплаты поровну. Это означает, что достижение каждого из них одинаково важно.

Далее определяется значение коэффициентов для каждого показателя (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Коэффициенты показателя в зависимости от процента выполнения плана

Процент выполнения показателя	Коэффициент
Выполнение плана менее 50%	0
Выполнение плана 51-89%	0,5
Выполнение плана на 90-100%	1
Выполнение плана более 100%	1,5

Для упрощения дальнейших расчетов устанавливаются одинаковые значения коэффициентов для КРІ1 «выполнение плана продаж» и КРІ2 «выполнение плана работы» [54].

Выводы. Успех организации в реализации целей и решении соответствующих им задач в значительной степени зависит от уровня заинтересованности работников в этом. Различают экономическую и социальную мотивации, перспективную и текущую. Все современные концепции мотивации можно разделить на содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации основываются на изучении внутренних побуждений (потребностей), которые способствуют трудовой деятельности человека. Данные исследования подтверждают научные работы Маслоу, Герцберга и МакКлелланда. В настоящее время процессуальные теории мотивации основываются на чувствах восприятия и познания. Процессуальные теории предполагают наличие существования потребностей, но основой мотивации выдвигается поведение людей, определяемое ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера. Методика КРІ (key

performance indicator) — это ключевой показатель эффективности. Они позволяют оценить эффективность выполняемых действий. Применять КРІ можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений так и конкретных работников. С помощью системы КРІ можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда, выявить состояние замотивированности сотрудников компании. Методика КРІ включает основные показатели эффективности, которые различаются в зависимости от уровня должности в организационной структуре и соответствуют целям данного уровня, а также сотрудникам необходимо выполнять плановые показатели на предприятии для успешной экономической деятельности.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ ТРУДА В ООО «ФАВОРИТ АЛЬЯНС»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Фаворит-Альянс»

Объектом исследования является ООО «Фаворит-Альянс».

Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Фаворит-Альянс», сокращенное фирменное наименование: ООО «Фаворит-Альянс».

Общество с ограниченной ответственностью «Фаворит - Альянс» функционирует с 2009 года.

ООО «Фаворит- Альянс» осуществляет следующие услуги:

- производство наружной рекламы;
- производство материалов для наружной рекламы;
- розничная торговля материалами для наружной рекламы;
- оптовая торговля материалами для наружной рекламы;
- широкоформатная печать;
- интерьерная печать;
- фрезерно-гравировальная резка, фрезерная резка, плотерная резка;
- формовочная резка.

Все вышеперечисленные виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством РФ.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется специальными федеральными законами, Общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии).

Деятельность Общества не ограничивается вышеназванными видами. Общество регулируется Уставом предприятия, может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных действующим законодательством и настоящим Уставом.

Вмешательство в хозяйственную и иную деятельность Общества со стороны государственных и иных организаций не допускается, если оно не обусловлено их правом по осуществлению контроля за деятельностью Общества.

ООО «Фаворит-Альянс» находится по адресу: 309000, Белгородская область, г. Белгород, улица Мичурина 39а.

Рассмотрим организационную структуру предприятия (табл.2.1)

Таблица 2.1

Организационная структура предприятия ООО «Фаворит – Альянс»

Наименование структурных подразделений	Количество
Отдел делопроизводства	1
Экономический	1
Отдел сбыта	1
Производственный отдел	1

В структуру ООО «Фаворит-Альянс»:

- отдел делопроизводства
- экономический отдел
- отдел сбыта
- производственный отдел.

Структуры представлены следующими должностями:

- генеральные директора
- менеджеры по продажам
- менеджеры по работе с клиентами
- экономический отдел
- проектировщики, рабочие.

ООО «Фаворит-Альянс» имеет линейно – функциональную организационную структуру.

В управлении существуют как линейные звенья, специализирующихся на управлении, так и функциональные звенья, которые разрабатывают,

контролируют, подготавливают решения, программы, планы, но в рамках управления культуры.

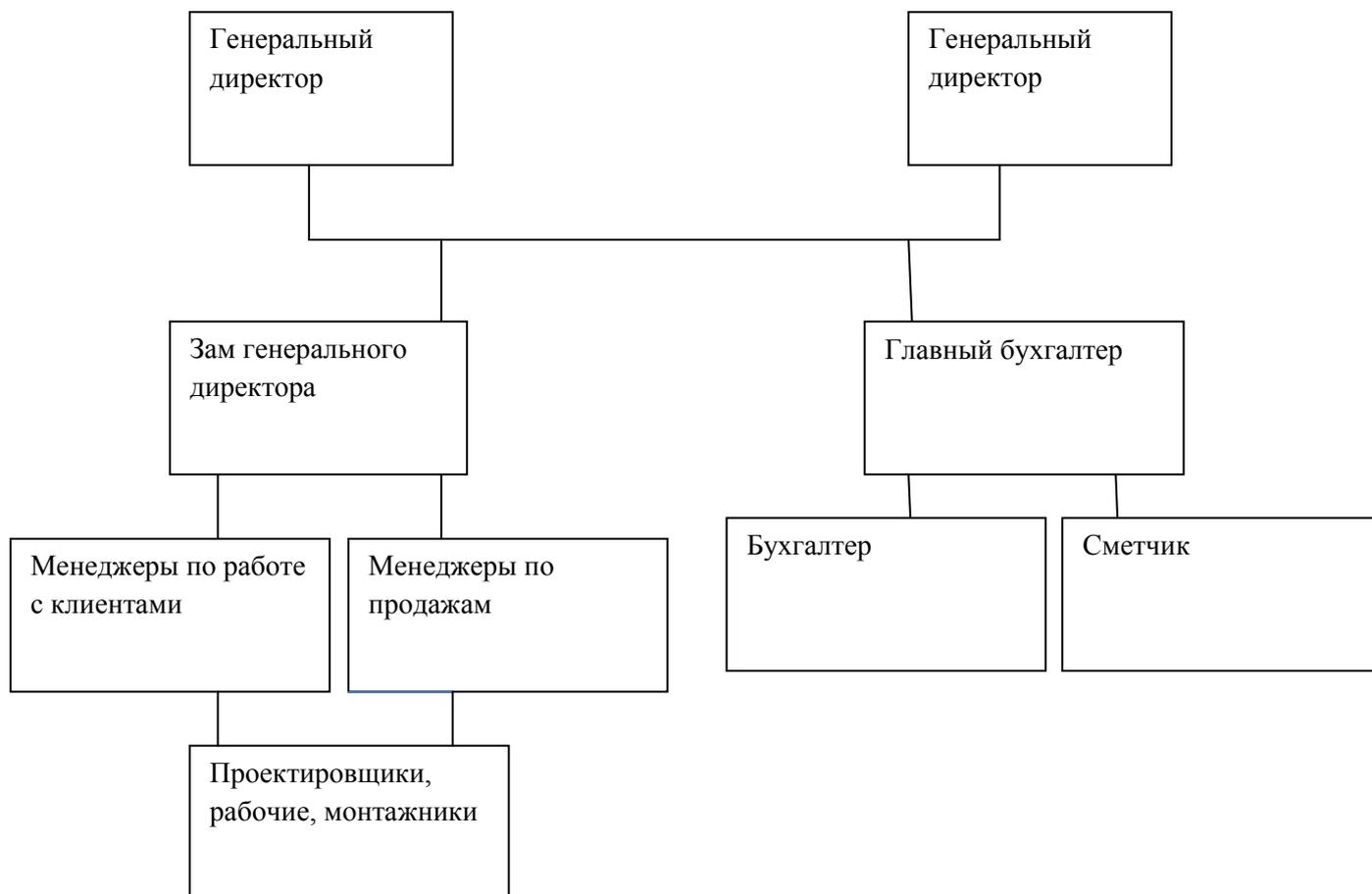


Рис.2.1. Организационная структура ООО «Фаворит-Альянс»

К преимуществам линейно – функциональной организационной структуры ООО «Фаворит-Альянс» можно отнести то, что она:

- стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
- уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях;
- формализация и стандартизация процессов;
- улучшает координацию в функциональных областях.

Недостатками линейно – функциональной организационной структуры ООО «Фаворит-Альянс» считается:

- заинтересованность отделов в достижении своих конкретных целей без учета глобальных задач всего управления;

- чрезмерная централизация;
- слишком длинная цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя из-за необходимости согласований

Директор ООО «Фаворит-Альянс» осуществляет руководство текущей деятельностью в соответствии с законодательством Российской Федерации, законами Белгородской области, муниципальными правовыми актами органов местного самоуправления.

Основным источником информации для показателей производства рекламной продукции является годовая бухгалтерская отчетность, отчет "Производство и себестоимость продукции", в котором приводятся данные об объемах работ в натуральном выражении и ее себестоимости.

В целях оценки экономического потенциала исследуем показатели эффективности и использования основных производственных фондов (прил. 1-9).

Таблица 2.2

Динамика показателей размера производства организации за последние три года

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	В среднем за три года
Валовая продукция по себестоимости, тыс. руб.	35702	44517	39058	39759
Товарная продукция в ценах реализации, тыс. руб.	40357	48137	41336	43277
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	2031	1959	2687	2226
Среднегодовая численность работников, чел.	51	60	56	56
Финансовый результат	3390	2853	1308	2517

По данным таблицы можно сделать вывод, что хозяйство ООО «Фаворит-Альянс» можно отнести к средним предприятиям, что и характерно для подобного рода хозяйств. По показателям таблицы отмечается средний показатель по валовой продукции себестоимости - 39759 за три года. Среднегодовая стоимость основных производственных

фондов возросла к 2015 году и составила 2226. Среднегодовая численность работников повысилась на 4 человека в 2015 году по отношению к 2013. Финансовый результат в 2015 году отмечается как отрицательный по отношению к 2014 году.

Далее рассмотрим состав и структуру основных фондов предприятия (табл.2.3).

Таблица 2.3

Состав и структура основных фондов

Виды и группы основных фондов	2013 г.		2014 г.		2015 г.		Отклонения 2015 г. к 2013 г.,
	Тыс. руб.	% к итогу	Тыс. руб.	% к итогу	Тыс. руб.	% к итогу	
Здания	-	-	-	-	-	-	-
Сооружения	-	-	-	-	-	-	-
Машины и оборудование	1948	86,1	1503	90,8	3282	88,3	1334
Транспортные средства	315	13,9	152	9,2	436	11,7	121
Итого:	2263	100	1655	100	3718	100	1455

Машины и оборудование на 2015 год составляют 3282 и 436. Транспортные средства в 2015 году составили 436.

Структура основных фондов - наибольший удельный вес занимает активная часть основных фондов – транспортные средства, машины и оборудование. Отклонения 2015 к 2013 по машинам составила 1334, по транспортным средствам 121, в целом отклонения 2015 к 2013 году составляют 1455. По таблице отмечается рост среднегодовой стоимости основных производственных фондов.

Это объясняется повышением курса доллара и евро, а для закупки сырья для производства рекламы, необходимо закупать импортное оборудование.

Прибыль как важнейшая категория рыночных отношений выполняет следующие функции в ООО «Фаворит-Альянс»:

- характеризующую функцию, как показатель, определяющий финансовые результаты хозяйственной деятельности.
- стимулирующую функцию, проявляющуюся в процессе ее распределения и использования. Содержание этой функции состоит в том, что прибыль одновременно является финансовым результатом и основным элементом финансовых ресурсов предприятия;
- как основной источник формирования доходной части бюджетов разных уровней. Налог на прибыль является важнейшим источником пополнения средств бюджета.

Далее рассмотрим динамику основных показателей хозяйственной деятельности (табл. 2.4)

Таблица 2.4

Динамика основных показателей хозяйственной деятельности ООО «Фаворит-Альянс» за 2013-2015 годы (тыс. руб)

	2013г.	2014г.	2015г.	2014г от 2013 гг.		2015г от 2014гг.	
				Отклонение, (+/-)	Темп роста %	Отклонение, (+/-)	Темп роста %
Основные средства (балансовая стоимость)	2751	2044	4133	-707	74,3	2089	202,2
Амортизация основных средств	488	389	415	-99	79,7	26	106,7
Основные средства (остаточная стоимость)	2263	1655	3718	-608	73,1	2063	244,7
Непроизводственные активы (балансовая стоимость)	-	-	-	-	-	-	-
Материальные запасы	3387	4316	4328	929	127,4	12	100,3
Финансовый результат	3390	2853	1308	-537	84,2	-1545	45,8

Для наглядности результатов финансовой деятельности периода 2013-2015 гг., используем диаграмму (рис. 2.1)

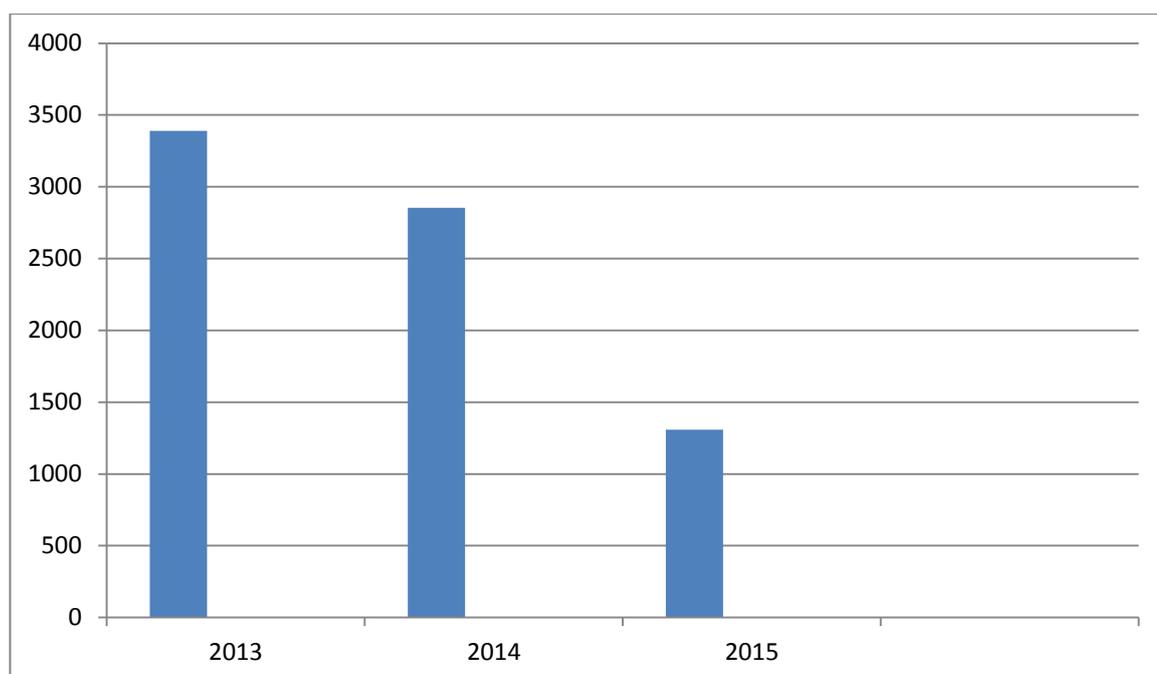


Рис. 2.1. Динамика финансовых результатов

Основные средства по балансовой стоимости в 2015 году увеличились на и составили 4133 руб, а по остаточной стоимости составили 3718 руб.

Амортизация основных средств в ООО «Фаворит-Альянс» увеличилась в анализируемом периоде в 2015 году, и составила 415 руб.

Материальные запасы в ООО «Фаворит-Альянс» увеличились в 2015 году и составили 4328 руб.

Финансовый результат ООО «Фаворит-Альянс» в 2015 году составил 1308 руб, что меньше, по отношению к 2014 году – 2853 руб.

Отклонения финансового результата 2015 года к 2014 составили -1545, а темп роста составил 45,8%.

По итогам таблицы можно сделать вывод о том, что финансовый результат с каждым годом становится меньше.

В 2015 г. это можно объяснить закупкой нового высококачественного оборудования, которое производится в Германии, и курс евро в рассматриваемом периоде поднялся по отношению к предыдущему году на 25%,

Далее рассмотрим состав и структуру трудовых ресурсов организации (табл. 2.5)

Таблица 2.5

Состав и структура трудовых ресурсов ООО «Фаворит-Альянс»

Численность и структура	2013		2014		2015	
	чел	%	чел	%	Чел	%
Всего на предприятии	51	100	60	100	56	100
В т.ч. в производстве	33	64,7	36	60	34	60,7
Из них: - постоянные рабочие на производстве	31	60,8	32	53,3	32	57,1

Таким образом, можно сделать вывод о том, что сокращается тенденция потребности в персонале за счет более полного использования имеющейся рабочей силы.

По данным таблиц можно сделать вывод, что производство и реализация продукции аппаратуры автоматики ООО «Фаворит-Альянс» убыточны, это объясняется повышением курса доллара и евро, а для закупки сырья для производства рекламы, необходимо закупать импортное оборудование.

2.2. Анализ системы управления персоналом ООО «Фаворит-Альянс»

Главная цель системы управления персоналом лежит в развитии организации. Основную работу в системе управления персоналом производит менеджер по персоналу.

Целями управления персоналом в ООО «Фаворит-Альянс», является наличие в кадровом составе управления необходимых для хозяйственной деятельности сотрудников с нужной квалификацией. Что требует, оптимальное количество сотрудников в структуре ООО «Фаворит-Альянс», эффективное использование потенциала работница и коллектива в целом, нужное развитие персонала для повышения трудовой дисциплины.

Система управления персоналом должна базироваться на возрастающей роли личности сотрудника, развитие его потенциала, разработка критериев оценки его трудовой деятельности и соблюдения трудовой дисциплины.

Исходя из выше изложенного, мы проведем диагностику показателей сотрудников ООО «Фаворит-Альянс» (табл. 2.6)

Таблица 2.6

Динамика численности работников ООО «Фаворит-Альянс»
за 2013-2015 гг. (чел)

Показатели	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	кол-во, чел.	удельный вес, %	кол-во, чел.	удельный вес, %	кол-во, чел.	удельный вес, %
Рабочие	33	64,7	36	60	34	60,7
Служащие	2	3,9	3	5	3	5,4
Специалисты	13	25,5	16	26,7	14	25,0
Управленческий персонал	3	5,9	5	8,3	5	8,9
Численность работников, всего	51	100,0	60	100,0	56	100,0

Анализируя представленные категории сотрудников ООО «Фаворит-Альянс» района отметим:

– в ООО «Фаворит-Альянс» занято больше всего рабочих в 2013 г. – 33 человека, в 2014 году количество рабочих увеличилось на 3 человека и составило 36 человек по сравнению с 2013 годом. В 2015 году количество рабочих уменьшилось на 2 человека и составило 34 человека.

– число управленческих сотрудников в ООО «Фаворит-Альянс» в 2014 - 2015 г. осталось неизменным, а в 2013 году данный показатель составлял всего 3 человека.

– количество служащих в анализируемом периоде составили в 2015 и

2014 гг. 3 человека в 2014 году 2 человека.

Из таблицы 2.6 видно, что в ООО «Фаворит-Альянс» в 2014 г. в результате увеличения среднесписочной численности сотрудников, ее удельный вес по категориям изменился. А доли таких показатели как управленческие сотрудники почти не изменился.

Возрастной состав работников в ООО «Фаворит-Альянс» 2013-2015 г. рассмотрим в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Возрастной состав сотрудников ООО «Фаворит-Альянс»
в 2013-2015 гг. (чел)

Показатели	2013г.		2014г.		2015г.	
	кол-во, чел.	удельный вес, %	кол-во, чел.	удельный вес, %	кол-во, чел.	удельный вес, %
Среднесписочная численность, в т.ч. возрастная группа	51	100,0	60	100,0	56	100,0
До 30 лет	23	45,0	24	40,0	26	46,4
30 лет и старше	26	51,0	34	56,6	28	50,0
50 лет и старше	1	2,0	1	2,2	1	1,8
Пенсионного Возраста	1	2,0	1	2,2	1	1,8

Так в 2015 году все возрастные группы уменьшились по численности.

В 2015 году доля сотрудников ООО «Фаворит-Альянс» до 30 лет уменьшилось на 6 человек, это связано с сокращением штата, уходом по собственному желанию, доля сотрудников 30 лет и старше составляет 50%, 50 лет и старше – 3,6%.

В 2014 году среднесписочная численность сотрудников увеличилось на 9 человек по сравнению с предыдущим годом, но доля работников 30 лет и старше увеличилась на 8 человек, доля работников до 30 лет увеличилось на 1 человека, доля работников 50 лет и старше остается неизменной.

Работники пенсионного возраста в ООО «Фаворит-Альянс» остается неизменной на протяжении всего процесса исследования.

Из выше сказанного следует, что динамика использования трудовых ресурсов ООО «Фаворит-Альянс» имеет положительный характер.

Из анализа видно, что наиболее занятой является возрастная группа 30 лет и старше, менее сотрудники пенсионного возраста.

Динамика численности мужчин и женщин в составе сотрудников ООО «Фаворит-Альянс» за 2013-2015 гг. рассмотрена в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Динамика численности мужчин и женщин в составе сотрудников
ООО «Фаворит-Альянс» за 2013-2015 гг. (чел)

Работники	2013г.		2014г.		2015г.	
	К-во, чел.	Уд. вес,%	К-во, чел.	Уд. вес,%	К-во, чел.	Уд. вес,%
Мужчины	44	86,3	49	81,7	44	78,6
Женщины	7	13,7	11	18,3	12	21,4
Всего	51	100	60	100	56	100

Персонал организации в основном мужской и составляет в среднем 78,6 % в 2015 году, женщины составляют 21,4%. Это объясняется спецификой работы.

Наблюдается тенденция увеличения мужской части персонала ООО «Фаворит-Альянс» в 2014 г. по сравнению с 2013 г. данный показатель увеличился на 5 человек. Однако, в 2015 году данный показатель вновь изменился на 5 человек, и составил 78,6%.

Женщины в 2015 году в процентном соотношении составляют 21,4 % от общей численности сотрудников, этот показатель отражает специфику деятельности в отделе кадров и делопроизводства, а также такой категории, как специалисты.

Образовательная структура персонала ООО «Фаворит-Альянс» представлена в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Динамика образовательной структуры персонала ООО «Фаворит-Альянс» за 2013-2015 гг. (чел)

Уровень образования	2013г.		2014г.		2015г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Высшее	28	37,0	22	37,4	22	40,3
Среднее специальное	31	60,0	34	56,6	29	51,7
Общее среднее	2	3,0	4	6,0	5	8,0
Всего	51	100,0	60	100,0	56	100,0

Что касается структуры персонала, большинство сотрудников ООО «Фаворит-Альянс» имеют средне специальное образование, так в 2014 году этот показатель был 56,6 % от общей численности персонала в 2015 году 51,7 %.

В 2014 году уменьшился такой показатель как персонал с высшим образованием на 6 человек и составил 37,4% от общей численности персонала. В 2015 году этот показатель остался неизменным.

Для оценки эффективности аппарата управления ООО «Фаворит-Альянс» рассчитаем коэффициенты за 2015 год:

Коэффициент динамики числа занятых по определяется по формуле 1:

$$K_d = (Ч_п - Ч_{ув}) / ДЧ, \quad (2.1)$$

где $Ч_п$ – количество поступивших работников, чел.; $Ч_{ув}$ – количество уволившихся работников, чел.; $ДЧ$ – начальное сальдо, чел.;

$$K_d = (0-4)/60 = -0,06$$

Коэффициент оборота по приему работников определяется по формуле

$$K_{пр} = Ч_{прин} / Ч_{общ} \quad (2.2)$$

где $Ч_{прин}$ – количество принятого на работу персонала, чел.; $Ч_{общ}$ – среднесписочная численность персонала, чел.

$K_{пр} = 0$, так как в 2015 году было принято 0 работников.

Коэффициент оборота по выбытию определяется по формуле 3:

$$K_b = Ч_{ув} / Ч_{ср} \quad (2.3)$$

где $Ч_{ув}$ – количество уволившихся работников, чел.

$$K_B = 4/56 = 0,07$$

Очень часто по показателям текучести кадров судят о состоянии мотивации персонала.

Коэффициент текучести кадров по определяется по формуле 4:

$$K_T = Ч_{увсж} / Ч_{ср} \quad (2.4)$$

где $Ч_{увсж}$ - количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.

$$K_T = 4/58 ((56+60)/2) = 0,07$$

Коэффициент постоянства персонала определяется по формуле 5:

$$K_{пс} = Ч_{г} / Ч_{ср} \quad (2.5)$$

где $Ч_{г}$ – количество работников, проработавших весь год, чел.

$$K_{пс} = 54/58 = 0,93$$

Таблица 2.10

Коэффициенты динамики персонала в ООО «Фаворит-Альянс» в 2013-2015 гг.

Наименование коэффициента	2013	2014	2015
Коэффициент динамики числа занятых	-0,04	0,15	-0,06
Коэффициент оборота по приему работников	0	0,25	0
Коэффициент оборота по выбытию	0,04	0,07	0,07
Коэффициент текучести кадров	0,02	0,05	0,07
Коэффициент постоянства персонала	0,96	0,71	0,93

По результатам проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что коэффициент постоянства персонала ООО «Фаворит-Альянс» имеет высокие показатели, коэффициент текучести кадров попадает в допустимые пределы.

На основании социологических исследований выявлено, что допустимый предел значений коэффициента текучести должен составлять 5–7%. Если текучесть на предприятии меньше 5%, то наблюдается негативный процесс «старения» персонала, если же больше 7% – то происходит снижение производительности труда. ООО «Фаворит-Альянс» попадает в допустимый предел значений коэффициента текучести персонала.

2.3 Анализ системы мотивации и стимулирования труда сотрудников в ООО «Фаворит-Альянс»

На основании вышеизложенного, выявлены следующие проблемы:

С точки зрения организации:

- результаты финансово-экономической деятельности предприятия за 2015 год оказались отрицательными по сравнению с 2014 г;

- невыполнение сотрудниками всего запланированного объема работ;

При запланированном количестве контрактов на 2015 год в количестве 48 (среднее количество контрактов в месяц по плану – 3 на сумму 20 000 рублей), план не был выполнен. Среднее количество контрактов в месяц составило 2. А значит, коэффициент выполнения показателей компании составил около 50%, что говорит о низкой мотивированности сотрудников при осуществлении трудовой деятельности.

Исходя из этого, произведено исследование мотивации и стимулирования труда в ООО «Фаворит-Альянс».

В ООО «Фаворит-Альянс» используется комплексная программа стимулирования.

В ООО «Фаворит-Альянс» используется как экономический аспект мотивации - заработная плата, плюс премиальные доплаты за лучшие результаты в команде.

Также используются неэкономические методы стимулирования сотрудников в процессе:

- похвала исполнителей;
- морально-психологические методы мотивации. Создание условий, при которых люди испытывают профессиональную гордость за то, что лучше других могут справиться с порученной работой, причастность к ней, личную ответственность за ее результаты; ощущали бы ценность результатов, конкретную их важность. Для того чтобы работа приносила удовлетворение, задание должно содержать известную долю риска и возможность добиться успеха;
- атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и коллег;
- традиции публичного и личного признания. Суть личного признания состоит в том, что об особо отличившихся работниках упоминают в специальных докладах высшему руководству организации, представляют ему, персонально поздравляют по случаю праздников и семейных дат. За образцовое выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и другие достижения работникам могут объявляться благодарности или они награждаются ценным подарком. Правилами внутреннего распорядка могут быть предусмотрены и другие поощрения, например почетные звания своей организации. За особые трудовые заслуги работников могут представлять к награждению орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоению почетных званий. Представители высшего звена управления обязательно должны лично участвовать в поощрении сотрудников, регулярно посещать подразделения, хотя бы по телефону контактировать с передовиками. Только в этом случае система поощрения будет эффективной.

По методике мотивации в трудовой деятельности сотрудников обнаружилось низкие показатели, что и привело к возникновению отрицательных финансово-экономических показателей и невыполнения сотрудниками годового плана.

Для определения уровня мотивации сотрудников использовалась анкету Кибанова (приложение 10).

Таблица 2.11

Отношение к выполняемой работе в зависимости от возраста

Устраивает ли Вас Ваша работа	Распределение работников по возрасту							
	до 30 лет		до 40 лет		до 50 лет		свыше 50 лет	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Работой вполне доволен	11	42,3	6	24			1	100
Скорее доволен, чем не доволен	7	27,1	6	24	1	100		
Работа для меня безразлична	4	15,3	7	25				
Скорее недоволен	4	15,3	9	27				
Совершенно недоволен работой								
Затрудняюсь сказать								
ИТОГО	26	100	28	100	1	100	1	100

Наибольшее количество довольных своей работой пронаблюдалось в категории возраста до 40 лет – 13 человек.

Остальные ответы распределились по категориям – «скорее доволен работой, чем недоволен».

Далее рассмотрим распределение ответов работников в зависимости от уровня образования (табл. 2.12)

Таблица 2.12

Отношение к выполняемой работе в зависимости от образования

Устраивает ли Вас Ваша работа	Распределение работников по образованию					
	Высшее		Среднее техническое		Среднее	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Работой вполне доволен	8	36,4	9	31,0	1	20
Скорее доволен, чем не доволен	8	36,4	5	17,3	1	20
Работа для меня безразлична	3	13,6	7	24,1	1	20
Скорее недоволен	3	13,6	8	27,6	2	40
ИТОГО	22	100	29	100	5	100

Категории сотрудников с высшим и средним техническим образованием работой вполне довольны. В разделе «скорее доволен, чем недоволен» наблюдается такая же тенденция.

Таблица 2.13

Отношение к выполняемой работе в зависимости от стажа работы

Устраивает ли Вас Ваша работа	Распределение работников по стажу работы							
	до 10 лет		до 15 лет		до 20 лет		свыше 20 лет	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Работой вполне доволен	7	32	10	31			1	100
Скорее доволен, чем не доволен	6	27	8	25				
Работа для меня безразлична	4	18	7	22				
Скорее недоволен	5	23	7	22	1	100		
ИТОГО	22	100	32	100	1	100	1	100

Наибольшее количество ответов расположились в разделах работой вполне доволен и скорее доволен. Однако при стаже работы до 15 лет – 12 человек не довольны.

Результаты проведенного SWOT-анализа представлены в таблице 2.14.

Таблица 2. 14

SWOT-анализ ООО «Фаворит-Альянс»»

<p style="text-align: center;">Опасности</p> <ul style="list-style-type: none"> -сокращение расходов на персонал; -финансовые потери, а в случае потери крупного клиента, значительные; <ul style="list-style-type: none"> - сокращение штата; -падение репутации предприятия; -потеря клиентов как существующих, так и потенциальных; потеря занимаемой доли рынка; -срыв поставок, финансовые убытки, потеря клиентов, падение авторитета фирмы, поиск нового поставщика. 	<p style="text-align: center;">Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> -наличие свободных финансовых средств <ul style="list-style-type: none"> - компетентный персонал -увеличение занимаемой доли рынка, появление новых клиентов - улучшение деловых отношений
<p style="text-align: center;">Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - отлаженная система морального поощрения -благоприятный морально-психологический климат -атмосфера взаимного уважения и доверия 	<p style="text-align: center;">Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> - неудовлетворенность системой материального поощрения; -отсутствие возможности карьерного роста; -недостаточный уровень автономности

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что проблемными аспектами в мотивации сотрудников являются: карьера, достаточный уровень заработной платы, возможность применять знания и навыки, самостоятельность в работе, соответственно, выявлены направления работы по мотивации труда.

Из 56 опрошенных респондентов у 16 сотрудников - 28,6 % выявлена сниженная удовлетворенность требований групп 1 и 3 типов мотивации, а именно:

- пункт 51 – возможность продвижения по службе
- пункт 58 – возможность обеспечивать достаток в доме
- пункт 60 – возможность применить свои знания и способности

- пункт 61 – быть самостоятельным в работе.

Таким образом, по результатам таблиц, можно сказать, что предприятие ООО «Фаворит-Альянс» за рассматриваемые периоды развивалось положительно и его деятельность имеет достаточно высокую степень эффективности для небольшой развивающейся фирмы.

По результатам исследований, мотивами для сотрудников являются:

- карьерный рост
- достаточный уровень заработной платы
- возможность применять знания и навыки
- самостоятельность в работе.

Стимулы организации:

- экономический аспект мотивации - заработная плата, плюс премиальные доплаты за лучшие результаты в команде.
- похвала исполнителей.
- морально-психологические методы мотивации.
- традиции публичного и личного признания
- атмосфера взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам; внимательное отношение со стороны руководства и коллег.

Выводы. ООО «Фаворит-Альянс» - осуществляет следующие услуги: производство наружной рекламы, производство материалов для наружной рекламы, розничная торговля материалами для наружной рекламы, оптовая торговля материалами для наружной рекламы, широкоформатная печать, интерьерная печать. По данным таблиц можно сделать вывод, что хозяйство ООО «Фаворит-Альянс» можно отнести к средним предприятиям. Финансовый результат в 2015 году отмечается как отрицательный по отношению к 2014 году. С точки зрения мотивации сотрудников, выявлены проблемные сферы замотивированности, такие как: карьера, достаточный уровень заработной платы, возможность применять знания и навыки,

самостоятельность в работе, соответственно, выявлены направления работы по мотивации труда.

Из проведенных исследований в данной главе, можно сделать вывод о том, что, с точки зрения организации:

- результаты финансово-экономической деятельности предприятия на 2015 год оказались отрицательными;
- сотрудниками был не выполнен запланированный объем работ;
- низкие показатели КРІ.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ В ООО «ФАВОРИТ АЛЬЯНС»

3.1.Рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в ООО «Фаворит-Альянс»

Проведенный анализ во второй главе свидетельствует о том, что, управление закончило 2015 год с отрицательным финансовым результатом по отношению к 2014 году.

Выявленные проблемы в мотивации и стимулировании сотрудников:

- карьерный рост
- достаточный уровень заработной платы

В связи с данной ситуацией предлагаю ввести мотивационную программу, которая будет включать:

- развитие сотрудника, карьерный рост
- достаточный уровень заработной платы в соответствии с выполнением показателей КРІ.

На основании этого, предлагаем систему вознаграждения с уровнями профессионализма, состоящую из 4 уровней развития персонала по качественным и количественным итогам работы каждого сотрудника.

Каждый уровень включает содержательные аспекты, экономические характеристики и экономическую составляющую.

1 уровень «Новичок» включает функциональные знания и стандарты работы сотрудника (работа до полугода);

2 уровень «Специалист» включает функциональные знания и стандарты работы сотрудника, умение работать в команде, совершенствованные навыки работы (работа до полугода - года);

3 уровень «Профессионал»:

- включает функциональные знания и стандарты работы сотрудника,
- умение работать в команде,

- совершенствованные навыки работы, заключение контрактов в количестве от 5 штук на суммы от 20 000 для фирмы,

- после прохождения тестовых заданий на подтверждения уровня «Профессионал» - прибавление 10% от зарплаты, 10% от стоимости заказа (работа от полугода до года).

4 уровень «Эксперт»

- будет включать функциональные знания и стандарты работы сотрудника,

- умение работать в команде,

- совершенствованные навыки работы, лидерство, творческий подход к работе, участие в разработке креативных проектов, заключение контрактов в количестве от 10 штук на суммы от 20 000 руб. для фирмы,

-после прохождения тестовых заданий на подтверждения уровня «Эксперт»

- прибавление 20% от зарплаты, 20% от стоимости заказа (работа от года).

Рассмотрим более подробно расчеты затрат при уровне профессионал в таблице 3.1

Таблица 3.1

Состав затрат по совершенствованию мотивации труда сотрудников

ООО «Фаворит – Альянс» при уровне «Профессионал»

№ п.п	Методика	Категория сотрудника	Средняя заработная плата категории сотрудника в настоящее время, руб.	Зарботная плата категории сотрудника при внедрении проекта (10%+), руб.	Итоговый показатель при внедрении проекта по количеству персонала на 2015
1	Повышение заработной платы	Служащие	15000	16500	3 3*1500=4500
2	Повышение заработной платы	Специалисты	20000	22000	14 14*2000=28000
3	Повышение заработной платы	Управленческий персонал	30000	33000	3 3*3000=9000
4	Итого				41 500 рублей

Если все сотрудники достигнут уровня «Профессионал», то затраты

составят 41500 руб. в месяц. При расчете того, что каждый сотрудник достигнет уровня «Профессионал».

В год этот показатель будет следующим= $41500*12=498\ 000$ руб.

Таблица 3.2

Состав затрат по совершенствованию мотивации труда сотрудников
ООО «Фаворит – Альянс» при уровне «Эксперт»

№ п.п	Методика проекта	Категория сотрудника	Средняя заработная плата категории сотрудника в настоящее время, руб.	Зарботная плата категории сотрудника при внедрении проекта (20% +), руб.	Итоговый показатель при внедрении проекта по количеству персонала на 2015
2	Повышение заработной платы	Служащие	15000	18000	3 $3*3000=9000$
3	Повышение заработной платы	Специалисты	20000	24000	14 $14*4000=56000$
4	Повышение заработной платы	Управленческий персонал	30000	36000	3 $3*6000=18000$
Итого					83000

Если все сотрудники достигнут уровня «Эксперт», то затраты составят 83000 руб.

В год этот показатель будет следующим= $83000*12=996000$ руб.

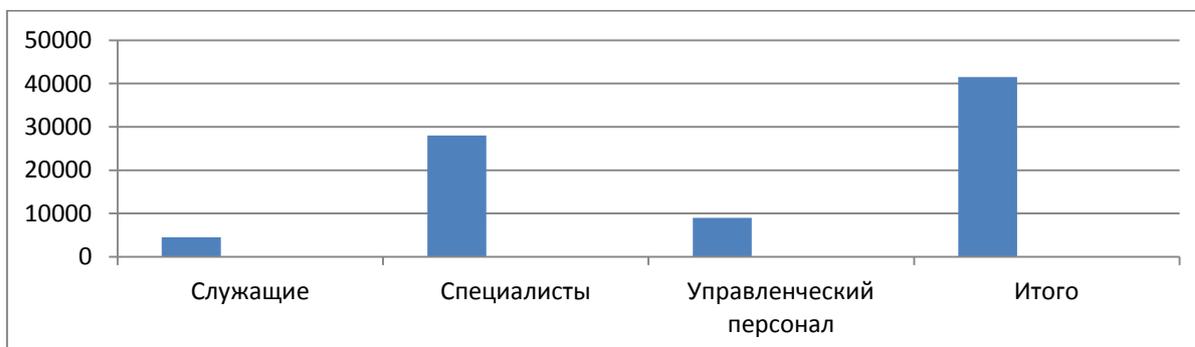


Рис. 3.1 Структура затрат при уровне «Профессионал»

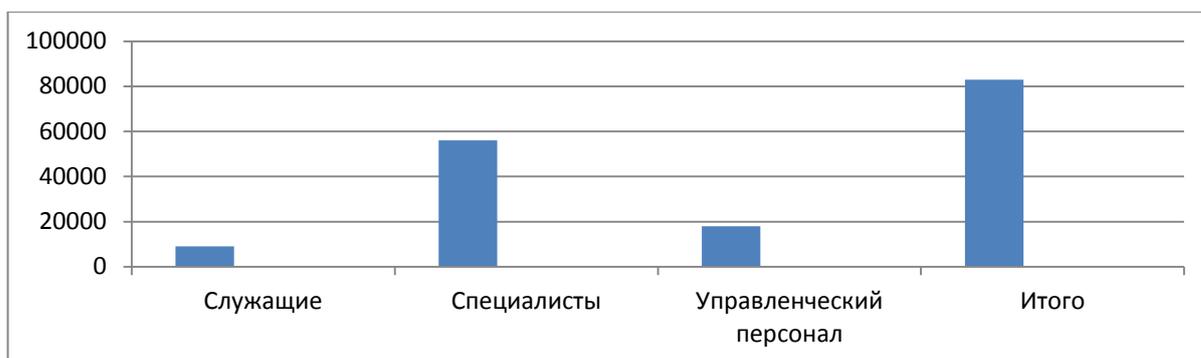


Рис. 3.2 Структура затрат при уровне «Эксперт»

Таким образом, суммарные затраты по совершенствованию мотивации труда в ООО «Фаворит-Альянс» составляют незначительную долю в ожидаемом экономическом эффекте, данный проект является экономически целесообразным и должен рассматриваться вопрос о его принятии.

Отслеживание результативности проекта будет осуществляться по следующей схеме.



Рис. 3.3 Схема повышения результативности.

При выполнении сотрудниками поставленных показателей по

контрактам, осуществляется процесс анализа выполненного объема работ, с последующей системой выплат в соответствии с занимаемым уровнем сотрудника и его показателями по количеству контрактов.

Если планы по показателям не выполнены, то необходимо произвести соответствующий анализ причин невыполнения.

Схема поэтапного осуществления вводимых мероприятий:

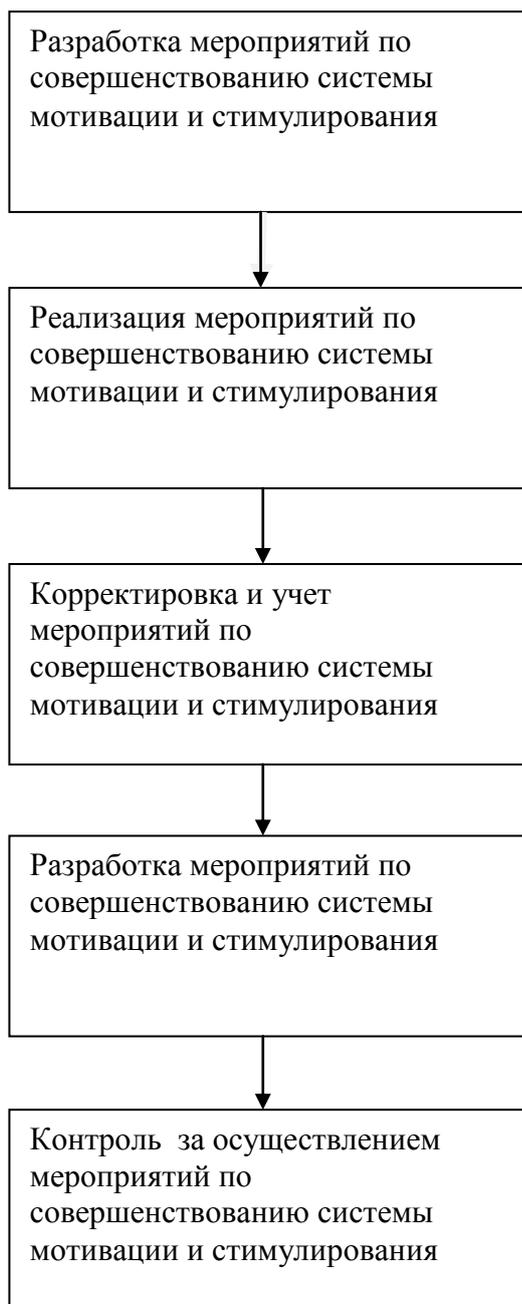


Рис. 3.4. Поэтапная схема осуществления вводимых мероприятий

Для совершенствования системы мотивации и стимулирования в ООО «Фаворит-Альянс» на базе предлагаемых решений необходимо составить

план внедрения предложений.

План-график внедрения проекта по совершенствованию системы мотивации и стимулирования показан в таблице 3.3.

Таблица 3.3

План-график внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования в ООО «Фаворит-Альянс»

№	Наименование мероприятия	Описание мероприятия	Участники/исполнители	Сроки
1	Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования	Исследование структуры предприятия, методов мотивации и стимулирования	начальник кадровой работы	19.02.16
2	Анализ мотивации и стимулирования труда персонала, оценка их эффективности	Обсуждение достоинств и недостатков существующей системы мотивации и стимулирования труда	директор, начальник кадровой работы, начальники отделов.	1.03.16
3	Проведение общественного обсуждения новой системы мотивации и стимулирования	Выработка и широкое общественное обсуждение предложений по внедрению новой системы мотивации и стимулирования труда	директор, начальник кадровой работы, начальники отделов.	21.03.16
4	Анализ предполагаемых рисков при внедрении новой системы мотивации и стимулирования труда	Выработка мер по снижению рисков при внедрении новой системы	Директор, начальник кадровой работы, начальники отделов.	3.04.16
6	Поэтапное введение новой системы	Параллельная работа по внедрению новой системы	начальник кадровой работы	8.05.16
7	Доведение до персонала порядка работы в соответствии с разработанным положением о внедрении новой системы	Обобщение обсуждений, доработка проблемных вопросов, внесение необходимых поправок	начальник кадровой работы, бухгалтер, начальники отделов.	28.05.16
8	Начало действия новой системы	Доведения до сведения под роспись	Начальник кадровой работы	2.06.16
9	Подведение предварительных итогов и анализ по результатам	Подведение итогов работы по внедрению новой системы мотивации и стимулирования	директор, начальник кадровой работы, начальники отделов.	25.06.16

План-график внедрения мероприятий по совершенствованию системы

мотивации и стимулирования в ООО «Фаворит-Альянс» является заключительным, на нем производится четкая поэтапная постановка комплекса мероприятий с анализом каждого этапа, требующая социально-психологической и профессиональной подготовки всех сотрудников, в том числе и тех, кто непосредственно указан в плане-графике.

Конкретные даты мероприятий зависят от момента начала реализации проекта. Прежде всего, разработать и утвердить набор необходимых внутренних документов, на основании которых будет осуществляться данное совершенствование.

Данная программа позволит:

- экономическими выгодами простимулировать сотрудников.
- повысить уровень доходов компании за счет большего количества подписанных контрактов.
- при выполнении заданного объема работ повысить результативность деятельности на предприятии.
- повысить уровень оплаты труда на предприятии.
- обеспечивать присутствие эффекта вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, реализовать себя в труде, доказать, что он может что-то сделать.
- осуществить постановку высоких целей, которые воодушевляют людей на эффективный труд.
- осуществлять продвижение в должности, объединяющее все рассмотренные методы мотивации. Оно дает более высокую заработную плату (экономический мотив), интересную и содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем перевода в более высокую статусную группу (моральный мотив). В то же время этот метод мотивации является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому

стремятся; продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

Следует отметить, что применение такого метода, значительно повысит уровень мотивации, что в конечном итоге найдет свое отражение во всех элементах работы ООО «Фаворит-Альянс».

Таким образом, в результате мероприятий, которые можно ввести после проведенных исследований, уровень мотивации труда сотрудников повысится в ООО «Фаворит-Альянс».

3.2. Социальный и экономический эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда сотрудников ООО «Фаворит-Альянс»

Оценка эффективности проекта по совершенствованию мотивации труда в ООО «Фаворит-Альянс» требует определения социальных и экономических последствий их реализации.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию мотивации труда в ООО «Фаворит-Альянс» в первую очередь проявляется в виде возможности достижения позитивных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений. К числу позитивных моментов осуществления предлагаемых мероприятий можно отнести следующее:

- у сотрудников будет улучшаться социально-психологическая взаимосвязь, так как при новой программе произойдет эффективная оценка деятельности каждого сотрудника;

- повысится такой показатель, как удовлетворенность трудом;

- повысится имидж организации;

- произойдет обеспечение сотрудников ООО «Фаворит-Альянс» надлежащего жизненного уровня (достойная заработная плата, благоприятные условия труда, необходимая социальная защита на уровне организации);

Экономический эффект по совершенствованию мотивации труда сотрудников ООО «Фаворит-Альянс» положительный – затраты на мероприятия окупаются.

Это экономически выгодный проект, так как при уровне «Профессионал» сотрудник приносит прибыль компании – 100 000 руб. в месяц, при этом дополнительные затраты в месяц на сотрудника будут составлять от 1500 до 3000 руб. – как ставка по уровню «Профессионал» или «Эксперт», плюс дополнительно 10-20% от стоимости контрактов.

Экономическая эффективность данных мероприятий при расчете на 1 сотрудника на 1 месяц при уровне «Профессионал»

$$\text{ЭЭ} = \text{МПР} - \text{В} \quad (3.1)$$

, где месячный прирост результата (эффекта)- вложения (прибавка к ставке 10%+ 10% от стоимости контрактов)= 100 000-(1500+10 000)=88500 руб.

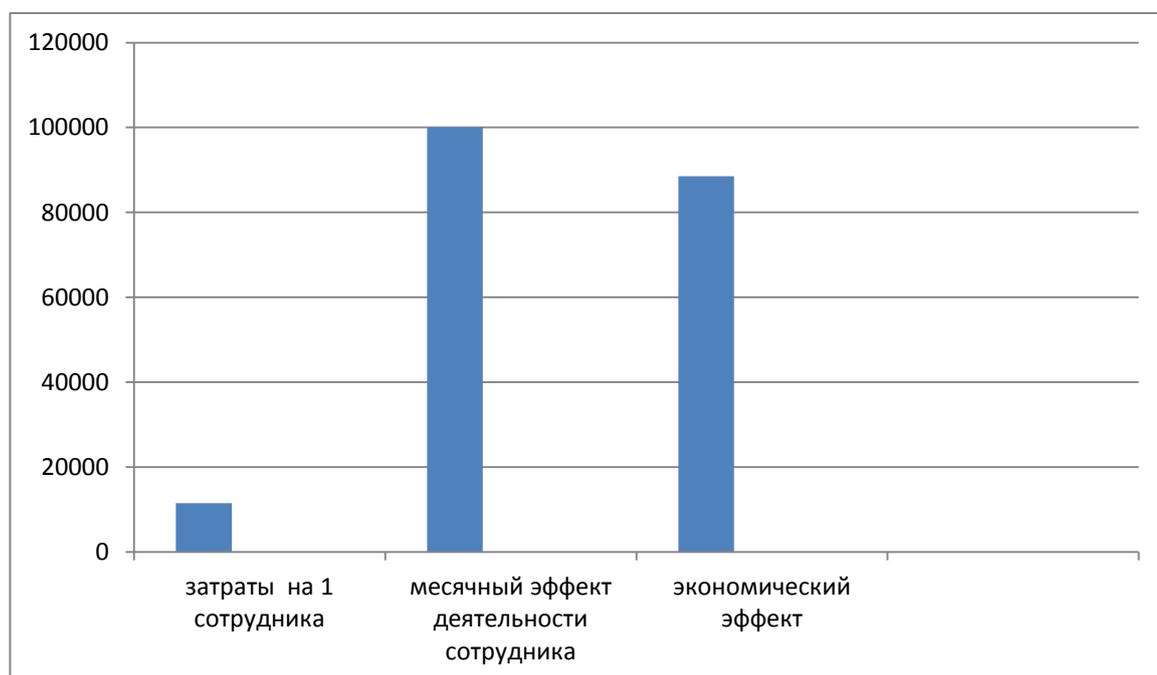


Рис. 3.5. Экономическая эффективность при уровне «Профессионал»

Экономическая эффективность данных мероприятий при расчете на 1 сотрудника на 1 месяц при уровне «Эксперт»

$$\text{ЭЭ} = \text{МПР} - \text{В} \quad (3.2)$$

, где месячный прирост результата (эффекта)-капитальные вложения
(прибавка к ставке 20%+ 20% от стоимости контрактов)= 200 000-
(3000+20 000)=177 000 рублей

Прибыль от внедрения этих мероприятий уровня «Профессионал»
составит в месяц: $20 \cdot 5 \cdot 20000 = 2\,000\,000$ рублей,

где 20-количество всех сотрудников, получивших уровень,

5-количество контрактов,

20000 рублей -стоимость одного контракта.

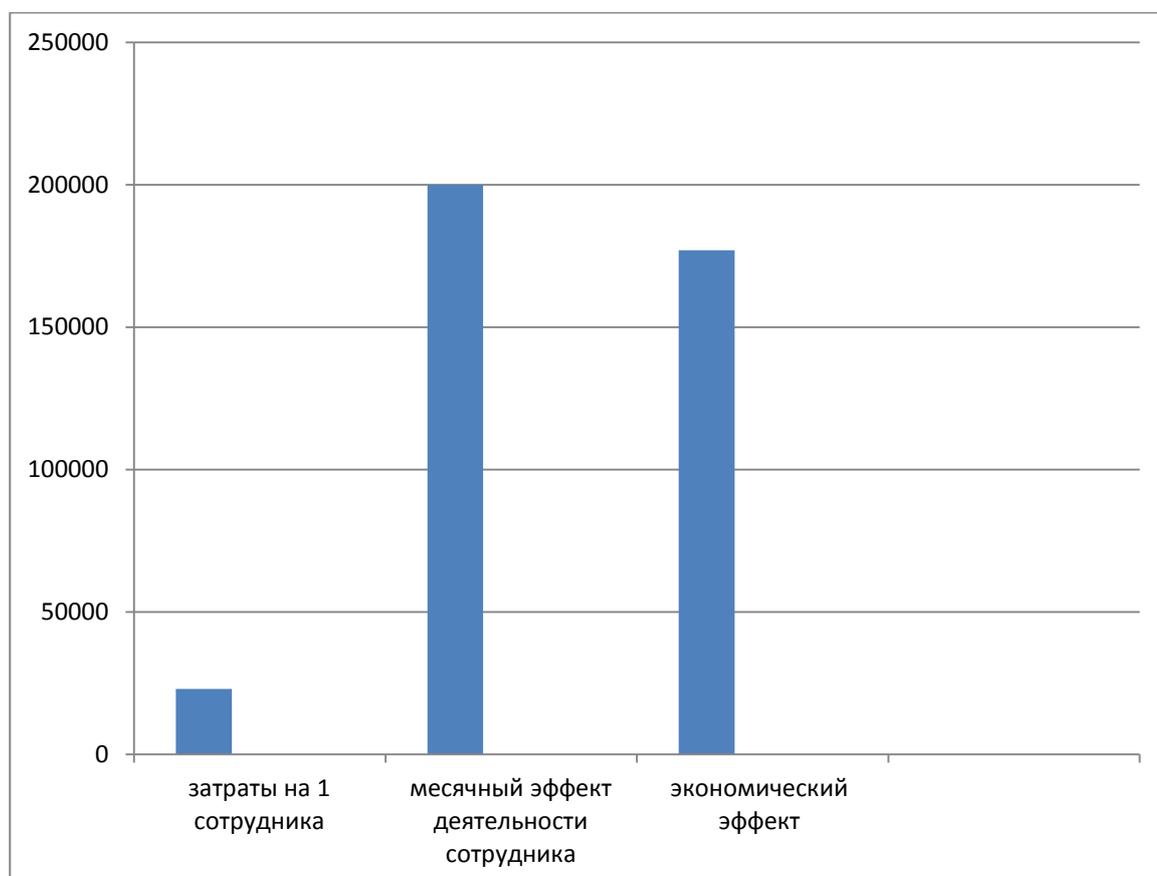


Рис. 3.6. Экономическая эффективность при уровне «Эксперт»

Прибыль от внедрения этих мероприятий уровня «Эксперт» составит в
месяц:

$20 \cdot 10 \cdot 20000 = 4\,000\,000$ руб.,

где 20-количество всех сотрудников, получивших уровень,

10-количество контрактов,

20000 рублей -стоимость одного контракта.

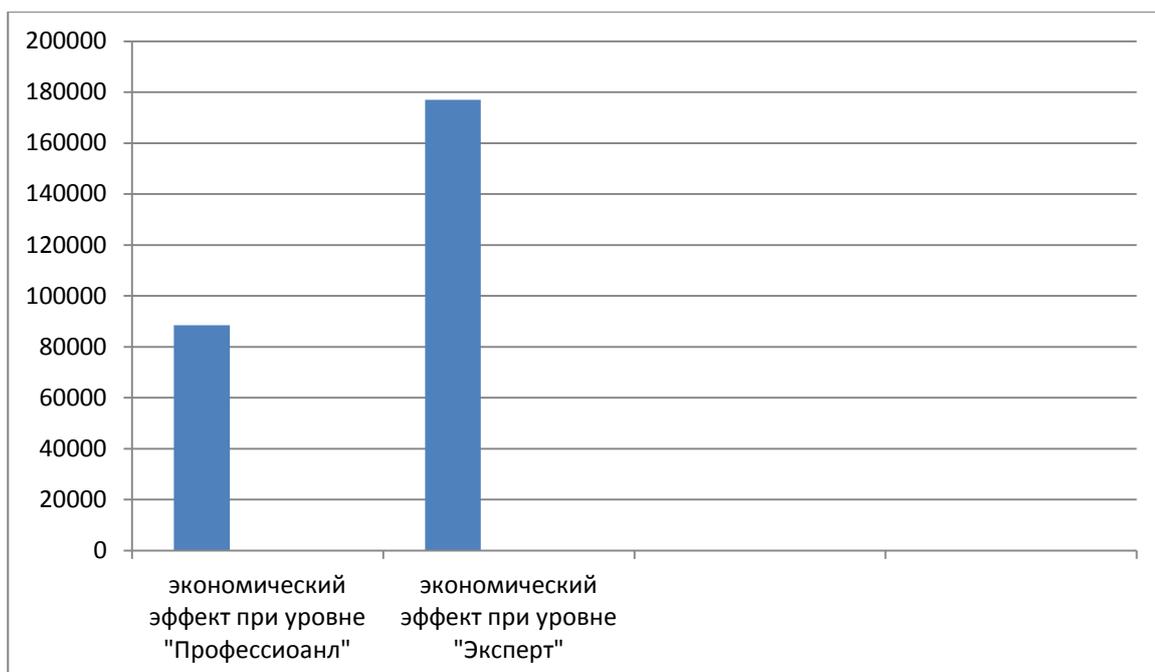


Рис. 3.6. Экономический эффект при расчетах на 1 месяц

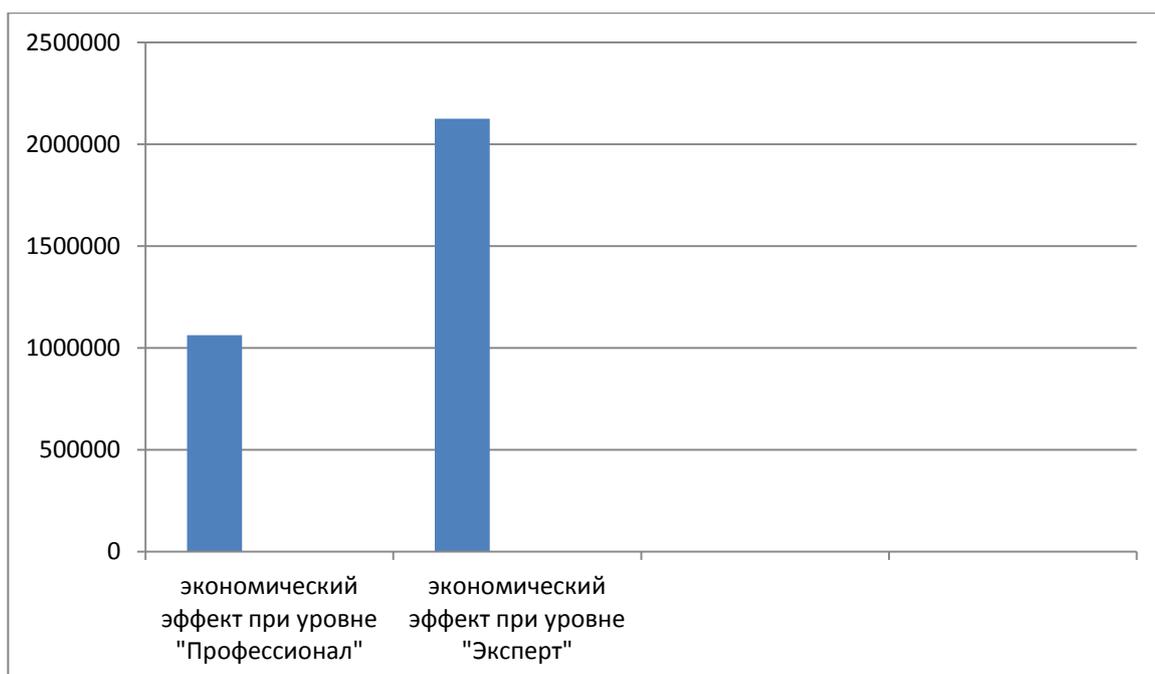


Рис. 3.7. Экономический эффект при расчетах на 1 год

Таким образом, это экономически выгодные мероприятия.

Они позволят в значительной мере повысить уровень прибыли и степень доходности - с точки зрения предприятия.

С точки зрения сотрудников, данный комплекс мероприятий:

- повысит уровень мотивации,
- будет удовлетворять потребности сотрудников,

- экономически и социально удовлетворит запросы сотрудников.

Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь социальной и экономической эффективности по совершенствованию мотивации и стимулирования труда в ООО «Фаворит-Альянс», которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для сотрудников можно обеспечить только тогда, когда существование управления является надежным, позволяющим представить все эти стимулы.

С другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если работники ООО «Фаворит-Альянс» представят в распоряжении управления свою рабочую силу, что они готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной защищенности.

Экономически эффект от совершенствованию мотивации труда в ООО «Фаворит-Альянс» положительный так как затраты окупаются и растет доход предприятия, а мы знаем что если трудовой персонал зависим от шкалы премии за премирования сотрудников ООО «Фаворит-Альянс» в соответствии со средней оценкой качества работы, то в данной программе сотрудник будет вкладывать весь свой потенциал в работу.

Основная роль в разработке документации отводится отделу кадровой работы, но активное участие в этой работе должны принимать и линейные руководители.

Руководитель ООО «Фаворит-Альянс» должен контролировать весь процесс и утверждать разработанные документы. Кроме того, задача руководителя - донести до управленцев всех уровней важность проводимых мероприятий и необходимость серьезного отношения к ним. Этап разработки и утверждения внутренней документации рассчитан на срок 3-6 месяца.

Выводы. За счет данных мероприятий по совершенствованию мотивации и стимулирования труда в ООО «Фаворит-Альянс» можно:

- повысить качество работы всего управления;
- повысить показатели заключений контрактов в год;

- увеличить прибыль предприятия;
- экономическими выгодами простимулировать сотрудников;
- обеспечивать присутствие эффекта вызова, обеспечение возможностей каждому на своем рабочем месте показать свои способности, реализовать себя в труде, доказать, что он может что-то сделать;
- осуществить постановку высоких целей, которые воодушевляют людей на эффективный труд;
- осуществлять продвижение в должности, объединяющее все рассмотренные методы мотивации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях рыночной экономики организация может не добиться успеха в конкуренции, если нет в коллективе высокого уровня мотивации. Низкая мотивация приводит к значительным экономическим потерям в организации, которые выражаются:

- в снижении трудовой активности и производительности труда всех категорий сотрудников, что приводит к снижению прибыли;
- в поломках и простоях оборудования, в снижении качества продукции и услуг, связанных с нарушением технологии производства, и как следствие - в снижении конкурентоспособности организации и ее имиджа.

К методам управления трудовой мотивацией в организации относятся многочисленные и разнообразные инструменты. Экономические инструменты состоят из системы оплаты труда в организации: тарифная, премиальная, сдельная и другие системы. К психологическим методам относятся все способы, посредством которых руководитель организации и менеджер по персоналу через общение, культуру и другие морально-психологических мер воздействуют на сотрудников организации. Большой инструментарий воздействия на мотивацию в организации включают методы правого характера: убеждение, поощрение, принуждение, организация труда. Немалое влияние сотрудников организации оказывает и метод поощрения, через материальное вознаграждение, а также методы принуждения и наказания. Данные методы всегда должны находиться в арсенале руководства компании, чья роль в управлении мотивацией и стимулированием особенно высока.

Пути и методы укрепления мотивации в организации следующие:

1. Поощрение за труд (объявление благодарности; выдача премии; награждение ценным подарком, почетной грамотой и др.). Сегодня наиболее действенным методом, является материальное поощрение, поэтому работодатель поощряет сотрудников, добросовестно выполняющих трудовые

обязанности.

2. Меры экономического и неэкономического воздействия.

3. Убеждение связано с широким использованием воспитательных мер и мер поощрений за труд, использование силы примера.

Объектом исследования является ООО «Фаворит-Альянс»

ООО «Фаворит-Альянс» имеет линейно – функциональную организационную структуру

Управление мотивацией сотрудников в ООО «Фаворит-Альянс» и рациональное использование рабочего времени в данном управлении тесно связано с системой работы по формированию стабильного трудового коллектива, что обусловлено их взаимозависимостью: давно замечено, что чем выше уровень мотивации, тем меньше текучесть, и наоборот.

Можно отметить некоторое снижение уровня мотивации сотрудников в ООО «Фаворит-Альянс». Данный аспект указывает на снижение эффективности работы управленческого аппарата по мотивации труда.

В результате мероприятий, которые можно ввести после проведенных исследований, уровень мотивации труда сотрудников повысится в ООО «Фаворит-Альянс».

За счет совершенствования мотивации труда персонала ООО «Фаворит-Альянс» можно повысить качество работы всего управления, увеличив прибыль предприятия.

В итоге из проведенного исследования в курсовой работе можно отметить, что полученные результаты говорят о том, что в ходе работы удалось решить все поставленные задачи и достичь установленной цели проекта который был направлен на совершенствование мотивации сотрудников в ООО «Фаворит-Альянс».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Асеев, В.Г. Мотивация поведения и формирования личности./В. Г. Асеев. – М.: ИНФРА-М., 2012. – 544 с.
2. Асмолов, А.Г. Формирование универсальных учебных действий в основной школе: от действия к мысли: система заданий: учеб. пособие / А.Г. Асмолов, Г.В. Бурменская, И.А. Володарская. – М.: Просвещение, 2010.- 178 с.
3. Аширов, Д. А. Управление персоналом./Д. А. Аширов, Л. А. Резниченко. – М.: ММИЭ, 2002. - 193с.
4. Банько, М. А. Управление персоналом: Учебное пособие./ М. А. Банко.- - ВолгГТУ, Волгоград, 2006. – 96 с.
5. Бахирова, И. Х. Мотивация персонала в условиях кризиса // И. Х. Бахирова. - Вестник Томского государственного университета. Экономика. М: 2011, № 4.
6. Боженков, С. Проблемы и практика разработки программы развития муниципальных кадров / С. Боженков, К. Харченко // Управление персоналом. - 2009. - №6. - С. 56-72.
7. Бойдейл, Т. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителей./ Т. Бойдейл. – М.: АО «ИНФРА – М» - АОЗТ «Премьер», 2009. – 204 с.
8. Бушмарин, И.В. Современные требования к труду и использованию трудовых ресурсов// И. В. Бушмарин. -Общество и экономика. М: 2012, №1.
9. Бычкова, А. В. Управление персоналом./ А. В. Бычкова – Пенза.: ПГУ, 2005. – 137с.
10. Варакулина, М. В. Управление персоналом./М. В. Варакулина – Брест, 2010. – 149с.
11. Вейл, П. Искусство менеджмента./ П. Вейл. – М.: «ИНФРА – М», 2012. – 314 с.

12. Веснин, В.Р. Менеджмент для всех./ В. Р. Веснин. – М.: «ИНФРА – М», 2012. – 414 с.
- 13.. Ветлужских, Е. К. Новый подход к управлению и вознаграждению // Е. К. Ветлужских. -Мотивация и оплата труда. 2009. N 4. С. 279.
14. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс./О. С. Виханский – М.: МГУ, 2014. - 576 с.
15. Волгин, А.П., Матирко В.Н. Управление персоналом в условиях рыночной экономики./ А. П. Волгин. – М.: «ИНФРА – М», 2011. – 230 с.
16. Ворожейкин, Н.Е. История и руда и предпринимательство./ Н. Е. Ворожейкин. – М.: «ИНФРА – М», 2013. – 256 с.
17. Вудкок, М., Раскрепощенный менеджер. Практика для руководителя./ М. Вудкок. – М.: Дело, 2011. – 432 с.
- 18.Губина, Н.В. Социальная напряженность в трудовом коллективе // Н. В. Губина. - Социологические исследования. 2008. № 11, стр. 15-
- 19.Гришина, Н.В. Производственные конфликты и их регулирование./ Н. В. Гришина. - М.: статут, 2005. - 332 с.
20. Гупалов, В.К. Управление рабочим временем на предприятии./ В. К. Гупалов.– М.: Финансы и статистика, 2009. – 200 с.
21. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности./ А. П. Егоршин. – М.: Инфара-М, 2013. – 378 с.
22. Егоршин, А.П. Управление персоналом./А. П. Егоршин.– Новгород: НИМБ, 2013. - 720 с.
23. Зайцев, А. Н. Социальная напряженность на производстве: действующие силы конфликта. /А. Н. Зайцев. — М., 2011.
24. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы./ Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2012. – 512 с.
25. Загвязинский, В.И. Млтивация. Исследовательская деятельность. / В.И. Загвязинский. – Изд. 3-е, стер. – М.: Академия, 2010.- 68 с.

26. Кабанов, А. Я. Управление персоналом организации /А.Я. Кабанова. – М.: Инфра-М, 2012. – 638 с.
27. Каверин, С.Б. Мотивация труда./ С. Б. Каверин – М.: Дело, 2011. – 437 с.
28. Кибанов, А. Я. «Управление персоналом организации»./ А. Я. Кибанов. - 2009.- 321-331 с.
29. Ковалев, В.И. Мотивы поведения и деятельности./ В. И. Каверин – М.: Наука, 2009. – 256 с.
30. Когдин, А. А. . Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // А. А. Когдин. - Основы экономики, управления и права. Экономика. М: 2012, № 4.
31. Козловская, С.Н. Конфликты профессионального самоопределения студентов в университете и пути их разрешения // С. Н. Козловская. - Мир психологии. 2005. №2, стр. 65-72.
32. Козырев, Г.И. Конфликтология. Внутриличностные конфликты // Г. И. Козырев.-Социально-гуманитарные знания. 2009. № 2, стр. 32-37.
33. Корякина, Ю. В. Проведение аттестации рабочих мест по условиям труда (Начало) // Ю. В. Корякина. - Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2009. - № 9. - С.53 - 58.
34. Крячко, К. С. Эффективная мотивация персонала // Всероссийская научная конференция «Экономическая наука и практика» . Чита, 2013.
35. Лицарева, Е. Ю. Управление персоналом./ Е. Ю. Лицарева.– Томск.: ТГУ – Т., 2002 – 77 с.
36. Лысенко, Ю.Ю. Активные методы отбора персонала: как сэкономить, получив лучших // Ю. Ю. Лысенко.-Отдел кадров. - 2009. - № 3. - С.36 - 38.
37. Макарова, И. К. Управление персоналом./И. К. Макарова. – М.: ИМПЭ – М., 2006 – 98 с.

38. Максимова, Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практик: Учеб. Пособие./ Л. В. Максимова. - Альфа-М; ИНФРА-М, 2009. 256 с.
39. Масленников, И.А. Оценка личных компетенций персонала проектной группы методами линейного программирования // И. А. Масленников. - В сб. "Реформы в России и проблемы управления", 2009.- 211 с.
40. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия./Е. В. Маслов – М.: ИНФРА-М., 2011 – 312 с.
41. Мельникова, М.Н. Мотивационный менеджмент. Учебное пособие./М. Н. Мельникова – Хабаровск: ДВГУПС, 2011. – 81 с.
42. Мескон, М. Основы менеджмента./М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Экономика, 2010. – 701 с.
43. Мишурова, В.В. Управление мотивацией персонала./В. В. Мишурова. – М.: Ростов на дону, Издательский центр «МарТ», 2011. – 237 с.
44. Музыченко, В.В. Мастер-класс по управлению персоналом. В. В. Музыченко. - М.: ГроссМедиа, 2009. - 648 с.
45. Одегов, Ю. Г. «Управление персоналом в структурно – логических схемах», Академический проект, оригинал макет, оформление 2005 – 859-896 с.
46. Организация и оценка персонала // Служба кадров. - 2009. - №1-2. - С. 11-19.
47. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности./Н.С. Пряжников. – М.: издательский центр «Академи», 2008 – 368 с.
48. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации./В. П. Пугачев – М.: Аспект Пресс, 2012. - 279 с.
49. Рябов, В.В., Механизм управления эффективностью работы в организации // В. В. Рябов. - Народное образование. 2011. N 5.
50. Сатонина, Н. Н. Особенности мотивации персонала современной российской компании // Н. Н. Сатонина. - Самарской гуманитарной

академии. Психология. М: 2007, № 1.

51. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом./ Э. Е. Старобинский. – М.: Интелсинтез, 2010. – 576 с.

52. Стоянов, И В. Деловая оценка - инструмент управления эффективностью работы персонала //И. В. Стоянов. - Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2009. - № 3. - С.28-36.

53. Спенсер М., «Компетенции на работе»./ М. Спенсер. - Пер. с англ., 2005. 384 стр.

54. Страхова, О.А. Организационное развитие как элемент управления предприятием // О. А. Страхова Всероссийская межвузовская конференция «Управление персоналом и занятость». Спб., 2012.

55. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента./ В. В. Травин. – М.: Дело, 2011. – 397 с.

56. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия./ В. В. Травин - М.: Дело, 2010. – 272 с.

57. Тугускина, Г. Н. Оценка стоимости человеческого капитала предприятий // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. N 11.

58. Тазаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Тазаров– М.: Юнити, 2015. – 488 с.

59. Филлина, Ф. Н. Организационное развитие как элемент управления предприятием//Всероссийская межвузовская конференция «Управление персоналом и занятость». Спб., 2012.

60. Фралева, Л.К. Организационные структуры: методы диагностики./ Л. К. Фралева. - Учебное пособие. – СПб.: УЭИФ, 2009. – 439 с.

61. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность./ Х. Хекхаузен – М.: Педагогика, 2011. – 860 с.