

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В  
ООО «МОРАВИА-БЕЛГОРОД»**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки  
38.03.03 Управление персоналом  
очной формы обучения, группы 05001441  
Бабаевой Виктории Закировны

Научный руководитель  
Доктор экономических наук,  
профессор Третьякова Л.А.

БЕЛГОРОД 2018

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Мотивация персонала как основной фактор повышения эффективности деятельности предприятия.....	6
1.2 Эффективные методы и способы стимулирования сотрудников.....	13
1.3 Методы и показатели оценки эффективности системы мотивации персонала.....	18
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «МОРАВИА-БЕЛГОРОД».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Моравия- Белгород».....	24
2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «Моравия-Белгород»	28
2.3 Исследование системы мотивации работников ООО «Моравия- Белгород».....	36
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ООО «МОРАВИА-БЕЛГОРОД».....	56
3.1 Совершенствование системы мотивации.....	56
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	65
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	77

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность.** Как любая машина не способна двигаться без мотора, так и управление организацией трудно представить без персонала, которые приводят ее в работу. Ни кто другой, как человек приводят в действие станки, машины, финансы, которые имеются в руках каждой организации. Персонал, подобно мотору автомобиля способен работать по-разному. Организовать правильную работу данного «мотора» является главной задачей руководителей каждой организации.

Разработанная и правильно функционирующая модель мотивации будет не только побуждать определенного работника и в целом коллектив к достижению поставленных целей, но и вся система управления будет функционировать наиболее эффективно.

Трудовая деятельность, как правило, происходит в условиях социального разделения труда под воздействием образования, квалификации, стажа работы, трудовой активности, а также мотивационных компонентов. Так как мотивация труда является только стимулированием работника к высокоэффективному труду, что, в свою очередь, обеспечивает обязательные вознаграждения и удовлетворяет существующие потребности, то мотивация трудовой деятельности в общем включает собственно мотивацию труда, мотивацию занятости, мотивацию к обладанию средствами производства, мотивацию к подготовке трудового процесса, мотивацию к развитию конкурентоспособности работника.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена усиливающейся ролью личности работника, в первую очередь, как особенного объекта управления, который рассматривается не только как ресурс. На настоящий день вопрос человеческого фактора в деятельности организации всеми осознан. Он рассматривается на различных уровнях, включая правительственный, в большинстве стран мира. Не напрасно мотивация была выделена одной из отдельных функций управления в целом.

По мнению многих практиков и теоретиков, путь к облегчению процесса управления, лежит исключительно через решение проблемы мотивации труда, являющаяся не только одной из функций управления, но и эквивалента по своей значимости всем прочим управленческим функциям.

**Степень научной разработанности.** На сегодняшний день, изучение системы мотивации персонала приобрело сложную и многофакторную структуру. Многие отечественные исследователи занимались изучением вопросов мотивации персонала. Это такие авторы, как Беляцкий Н.П., В. Верхоглазенко, О.С Виханский, Войтов С.М., Горнаков Э.И., М. Ельченко, Коппек, В., Г.В. Общетеоретические взгляды на мотивацию труда разрабатывали такие ученые, как Е.А. Добролюбов, Н.И. Дряхлов, С.Б. Каверин, Р.А. Яковлев.

Изучению современных подходов к формам мотивации и стимулирования были посвящены труды таких российских ученых, как Карпова Е.А., Гришина В.А., Комаров Е.И., Шмаков А.Г., Топоркова А.В., Кредисов А.И., Панченко Е.Г., Маслова В.М., Багирова И.А., Соломанидина Т.О., Уфимцев В.В., Е.М., Чалых Д.А. [20]

**Объектом** данной работы является общество с ограниченной ответственностью «Моравия-Белгород» (ООО «Моравия-Белгород»).

**Предмет** – организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Моравия-Белгород».

**Цель** – обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Моравия-Белгород».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующего круга задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты мотивации и стимулирования труда в зарубежной и отечественной литературе.

2. Проанализировать существующую на предприятии систему мотивации персонала.
3. Разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала.
4. Обосновать социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

**Информационная база исследования.** Законы Российской Федерации, учебная литература, научные труды, статьи в профессиональных журналах, а также годовая отчетность и документация предприятия за 2015-2017 годы.

В исследовании были использованы следующие **методы**: анализ документов, SWOT-анализ, количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики;

**Структура.** Выпускная квалификационная работа включает введение, три главы, заключение и список использованной литературы. Первая глава состоит из трех параграфов, которые посвящены изучаемой проблеме; вторая глава представляет собой исследование и включает три параграфа, в которых описывается организация и анализ существующей системы, в третьей главе, состоящей из двух параграфов, предлагаются мероприятия по совершенствованию системы мотивации, и обосновывается их значимость. В заключении сформулированы основные выводы по работе.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

## 1.1. Мотивация персонала как основной фактор повышения эффективности деятельности предприятия

В современных условиях развития экономики мотивирование персонала служит одним из немаловажных факторов развития управления организации. Это связано с тем, что исполнители конкретного вида работ - персонал компании. Мотивация в управлении – это совокупный подход к управлению персоналом, направленный на формирование мотивов стимулирующих персонал, основной целью которых является эффективное выполнение сотрудником своих должностных обязанностей.

По мнению В.А. Спивака [15, с. 275], управление персоналом это один из важнейших факторов производства, особыми характеристиками которого является наличие системности, активности, рост потенциала, а также наличие свойства живой системы.

Главная цель, стоящая перед системой управления персоналом предприятия заключается в обеспечении предприятия кадрами, которые можно эффективно использовать.

Управление мотивацией и стимулированием персонала жизненно необходимо, что подтверждается ежедневной практикой работы с персоналом, что непосредственно связано с аспектом, заключённым в самом определении мотивации [11, с. 9-10].

Рассмотрим основные существующие подходы к определению мотивации, отразив их в табличном представлении (Таблица 1.1).

Таблица 1.1

## Существующие подходы к определению мотивации

Автор	Определение	Источник
Карпова Е.А.	Сложный конструкт, отражающий совокупность психологических причин активного трудового поведения работника	[14, с.78]
Гришина В.А.	Совокупность движущих сил, побуждающих человека к направленной деятельности, ориентированной на достижение поставленной цели руководства предприятия в области качества	[23, с. 103]
Комаров Е.И.	Создание системы мотивов, которые воздействуют на персонал, направляя его активность на достижение целей предприятия	[45, с.149-150]
Шмаков А.Г. Топоркова А.В.	Стремление работником удовлетворить свои потребности в конкретных благах; процесс, стимулирующий деятельность, направленный на достижение общих целей организации	[19, с. 22]
Маслова В.М.	Внешнее воздействие на трудовое поведение человека, направленное как на достижение личных, так и групповых и общественных целей	[58, с.79]
Багирова И.А.	Процесс побуждения индивидуума сохранить рабочее место и создать условия более качественной и эффективной работы, посредством удовлетворения материальных и нематериальных потребностей	[21, с. 44]
Соломанидина Т.О.	Создание условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, так как это удовлетворит впоследствии его потребности	[74, с. 119]
Уфимцев В.В. Мезенцев Е.М.	Система внешних условий, направленных на побуждение работников к активной трудовой деятельности	[67, с. 97]
Чалых Д.А.	Процесс стимулирования деятельности работника, направленный на достижение цели предприятия, за счёт продуктивного выполнения поставленных перед работником задач	[78, с.76]

Проанализировав основные имеющиеся подходы к определению мотивации, можно сделать вывод, что мотивация это особый процесс

который может подтолкнуть работника осуществлять деятельность в соответствии и руководствуясь имеющимися целями на предприятии.

Это в очередной раз подтверждает факт того, что мотивация основная и незаменимая функция управления персоналом организации, а не только ее элемент. [56, с.140].

На следующем рисунке представлена мотивация как процесс осуществления поставленной перед сотрудником задачи, результатом которого является удовлетворение потребности работника (рис. 1.1).

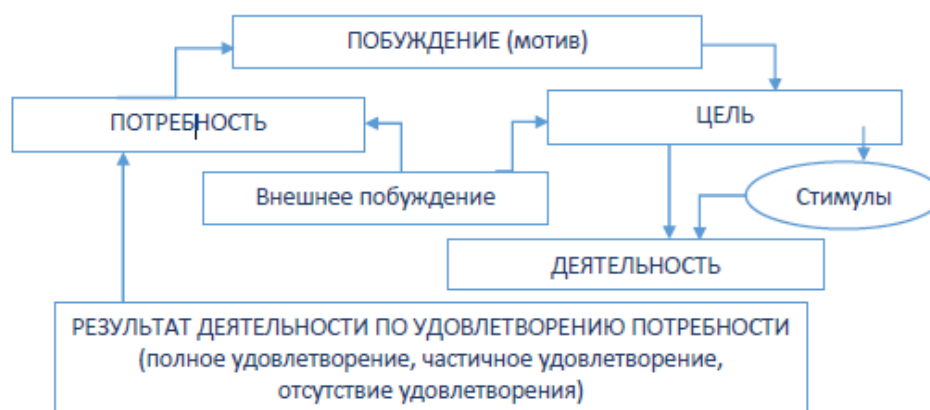


Рисунок 1.1 Мотивация как процесс осуществления задачи

В широком виде мотивационный процесс можно представить как выбор руководством предприятия потребностей работника необходимых для него, а также его стремлений, желаний являющихся главной мотивацией. В дальнейшем вышеизложенное способно повлиять на дальнейшую эффективность деятельности организации. [69, с.116]. Основные разновидности мотивации к труду представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Разновидности мотивов к труду

Мотив	Характеристика
Стадность	Желание работать в коллективе
Самоутверждение	Демонстрация и подтверждение высокого уровня квалификации
Самостоятельность	Желание самостоятельно осуществлять деятельность, имея новые решения к её осуществлению
Стабильность	Потребность работать в стабильных условиях труда и оплаты



Продолжение таблицы 1.2

Справедливость	Справедливость в распределении трудовых обязанностей, заработной платы, рабочего времени и отдыха
Состязательность	Основа организации соревнования персонала с учётом ряда признаков, например, дифференциация соревнующихся по группам, одинаковая система показателей измерения результатов соревнования и др.

Мотивами руководствуют либо эмоции работника, либо так называемое мотивационное ядро. Они по своей природе не могут быть постоянными и неизменными. При чем стоит обратить внимание на тот факт, что содержательная структура непосредственно зависит от специализация работника квалификации, а также занимаемой должности. Свое влияние оказывают также место работы, постоянство в выполнении функций, наличие конфликтных ситуаций, комфорт.

Мотивационное ядро представляет собой несколько значимых для работника мотивов. Ими и руководствуется работник в процессе выполнения основных своих функций [18, с. 97].

Существует огромное количество стимулов. Ими могут быть: принуждения, материальные и нематериальные поощрения. Стимулы подразделяются на подвиды. В данном контексте потребность это центр мотивационного ядра. Потребность также источник активной деятельности.

А. Маслоу в своей теории делил потребности на пять основных групп: физиологические, социальные, духовные, потребность в безопасности, потребность в оценке [36, с. 80].

Также стоит отметить, что человеческие потребности делятся на: первичные, связанные с жизнедеятельностью и жизнеобеспечением, вторичные, являющиеся сопутствующими, то есть организационно-социальными.

На сегодняшний день считается, что успешный мудрый руководитель обязан знать и понимать потребности своих подчинённых, так как только через такие глубокие знания своего персонала можно достичь желаемого

вектора успеха. Несмотря на осознание данного факта на практике это встречается достаточно редко.

Как отмечают В.В. Сизикова и О.А. Аникеева [13, с. 22-23], способность обеспечить возможности индивида посредством реализации своего потенциала (который также выступает как потребность), является очень важным аспектом эффективного функционирования персонала туристско-рекреационного предприятия.

Мотивация и потребности являются глубоко связанными между собой направлениями эффективной деятельности предприятия, о чём свидетельствуют (с исторической точки зрения своего поэтапного развития) основные концепции теорий мотивации (табл. 1.3) [74, с. 118].

В результате обобщения и анализа всех представленных теорий, а именно их концепций, подчеркнём выявленный факт того, что основополагающим в мотивации является её неразрывность и взаимозависимость с человеческими потребностями, которая заключается в их удовлетворении и, как следствие, получении требуемого результата.

Таблица 1.3

## Основные теории мотивации

Теория	Авторы	Основные концепции
Классическая	Фредерик В. Тейлор	Человек будет в значительной мере заинтересован в труде, если его материальное вознаграждение будет тесно связано с результатами труда
Теория потребностей	Абрахам Х. Маслоу	Когда основные физиологические потребности удовлетворены, потребности только высшего порядка становятся доминирующими и должны быть учтены при мотивации поступков
Теория человеческих отношений	Ренсис Ликерт	Руководитель является ключевым фактором мотивации. Он должен дать почувствовать работнику, что тот является членом коллектива и занимает в нем важное место
Теория предоставления преимуществ (ожиданий)	Виктор Врум	Мотивация работника зависит от того, что он ожидает получить в качестве вознаграждения за его высококачественную работу
Фактор «Z»	Фредерик Херцберг	Факторы условий труда могут вызывать у работника чувство неудовлетворённости, но они не являются главными мотивирующими факторами

## Продолжение таблицы 1.3

Теория «Х» и «У»	Дуглас Мак Грегор	Теория «Х»: некоторые индивидуумы не любят работать и будут лениться, как только выпадет возможность. Эти люди могут работать только под пристальным наблюдением. Теория «У»: люди, которые <u>самотивированы</u> свои потребности и находят внутреннее удовлетворение от проделанной работы
Теория постановки целей	Эдвин А. Локс	Сознательные потребности личности определяют её действия. Цель влияет на приложенные усилия
Теория потребности достижения	Дэвид У. Мак-Клеланд	Установленный порядок вознаграждения и его ожидание за хорошую работу усиливают мотивацию и качество работы

Целью мотивационных стратегий в компании является выработка определенного подхода, направленного на создание и развитие политик и процедур, которые обеспечивают высокую продуктивность выполнения обязанностей сотрудниками. (Рисунок 1.2)



Рисунок 1.2 Мотивационные побуждения к повышению работоспособности персонала

Каждый руководитель хотел бы видеть в своем подчинении трудолюбивых, ответственных и исполнительных работников. Но ведь чтобы работник выполнял свои обязанности добросовестно и продуктивно, его необходимо заинтересовать, иными словами мотивировать.

Мотивация практически всегда просто необходима для эффективного выполнения намеченных работ и достижения целей [42, с. 117]. А так как каждый человек особенный, у каждого свои особенности качества, желания потребностями, психотипом, следовательно и мотивирование не должно на предприятии быть однообразным. Оно должно быть ориентировано на желания и мнения каждого сотрудника, в отдельности иначе возможен провал. Ведь неспроста для кого-то стимул это перспектива карьерного роста, для другого – более высокий уровень дохода, для третьего это возможность самореализации. (Таблица 1.4) [15, с. 276].

В настоящее время мотивация профессионального развития персонала является одним из основных средств залога эффективного использования ресурсов, организации действующего кадрового резерва. Основная цель процесса мотивирования заключается в получении максимального результата от эксплуатации имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет увеличить общую результативность и прибыльность деятельности современной производственной системы [13, с. 23].

Таблица 1.4

## Факторы, влияющие на мотивацию сотрудников

Внутренние факторы	Внешние факторы		
	Поддерживающие факторы	Мотивирующие факторы	Демотивирующие факторы
- наличие нравственных принципов; - предпочтения (интересы склонности); - собственные возможности; - собственное состояние на данный момент.	- деньги; - условия (способ управления, организационная культура); - инструменты для работы; - безопасность, надежность; - удовлетворенность	- признание; - карьерный и личностный рост; - предоставление ответственной работы; - доверенные полномочия.	- грубость со стороны руководства; - организационный хаос; - отсутствие понимания в коллективе и с руководством; - недостаток ответственности и полномочий в работе.

Итак, мотивация – это основа трудового потенциала сотрудника и, таким образом, является одним из важных факторов эффективности труда. Значение мотивирования колоссальное.

Было выяснено, что в психологии выделяют положительную и отрицательную мотивацию. Положительная мотивация заключается в проявлении сознательной активности работоспособности и связана, некоторым образом, с проявлением положительных эмоций и чувств [53, с. 84]. Данные стимулы к работе являются помощником сотруднику в его деятельности. Стремление и желание осознанно решать поставленные задачи с целью получения заслуженного поощрения. В настоящее время многие организации применяют именно такой стимул к работе, т.к. такая мотивация с наибольшим эффектом работает на благо предприятия.

## **1.2. Эффективные методы и способы стимулирования сотрудников**

В целом можно сформулировать ряд правил осуществления эффективной мотивации работников. Мотивирование даёт результаты, когда подчиненные ощущают признание своего вклада в результаты работы, обладают заслуженным статусом [29, с. 31]. Обстановка и размер кабинета, участие в престижных конгрессах, функция представителя фирмы на важных переговорах, поездка за рубеж, неординарное обозначение должности – все это подчеркивает положение сотрудника в глазах коллег и посторонних лиц. Прибегать к этому методу стоит деликатно: частичное или полное лишение работника ранее предоставленного статуса приводит, как правило, к чрезвычайно бурным реакциям вплоть до увольнения [44, с. 81].

Неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся неизменной частью заработной платы.

Положительное подкрепление результативнее отрицательного. Подкрепление должно быть безотлагательным, что выражается в незамедлительной и справедливой реакции на действия сотрудников. Они начинают осознавать, что их неординарные достижения не только замечаются, но и ощутимо вознаграждаются [35, с. 26]. Выполненную работу и неожиданное вознаграждение не должен разделять слишком большой промежуток времени; чем больше временной интервал, тем меньше эффект. Однако поощрения руководителя должны, в конце концов, воплощаться в жизнь, а не оставаться в виде обещаний.

Сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки. Поэтому положительную мотивацию желательно подкреплять через не слишком большие интервалы времени. Но для этого общее задание должно быть разделено и спланировано по этапам с таким расчетом, чтобы каждому из них могла быть дана адекватная оценка и должное вознаграждение, соответствующее объему реально выполненной работы [72, с. 56]. Важно дать сотрудникам почувствовать себя уверенно, поскольку того требует внутренняя потребность в самоутверждении. Успех влечет за собой успех. Как правило, крупные награды, редко кому достаемые, вызывают зависть, а небольшие и частые – удовлетворение. Без серьезных оснований не следует постоянно выделять кого-либо из сотрудников, иной раз этого не следует делать ради сохранения коллектива.

Типовыми являются следующие стимулы: повышение в должности, расширение полномочий, увеличение власти, предоставление доли экономического эффекта, признание, лучшее место за столом на совещании, устная благодарность руководителя в присутствии коллег, возможность прямого общения с высшим руководителем, материальная премия с указанием «за что», страхование жизни и здоровья, оплата медицинских

услуг, внеочередной оплачиваемый отпуск, гарантия сохранности рабочего места, ссуды с пониженной ставкой на обучение [71, с. 62].

В последние годы кадровые управленцы для эффективной работы персонала осваивают все новые способы стимулирования. В ход идут не только классическое экономическое мотивирование в виде денежных бонусов и высоких зарплат, но и неэкономические способы стимулирования. К таким способам относят организационные и морально-психологические меры [27, с. 180]. У конкретного предприятия не может быть стандартного пакета стимулов. Стимулирование должно быть адресным, ориентированным на конкретного работника.

Существует несколько наиболее эффективных методов стимулирования персонала. Один из них наказание как средство мотивации работников. В одних фирмах предпочитают больше наказывать, в других – больше поощрять, где-то нашли действительно золотую середину. Уровень наказания зависит в первую очередь от целей воздействия. Основная цель наказания – это недопущение действий, которые могут принести вред фирме [68, с. 279]. То есть наказание ценно не само по себе, как «мечь» за неправильные действия подчиненного, а как барьер, который не разрешит данному человеку повторить эти действия в будущем и послужит примером всему трудовому коллективу. Таким образом, наказание эффективно, когда оно ориентировано на оказание требуемого психологического воздействия на сотрудника и весь коллектив. При этом, наказывая нежелательные действия, мы определенным образом поощряем тех сотрудников, которые работают в разрешенном направлении. При наказании сотрудника обязательно наличие объяснения, за что и зачем применяется наказание. Наказание обязательно должно соответствовать проступку [32, с.68]. Материальное же наказание допустимо в том случае, когда действиями сотрудника организации причинен действительно прямой материальный ущерб, который можно измерить и просчитать. Во многих случаях после проступка подчиненного начальнику бывает достаточно просто поговорить с ним, и вопрос

закрывается. Если основная разумная цель использования наказаний в организации – это избежание неудач, то соответственно применение поощрений выражает стремление к достижению лучших результатов и развитию [11, с. 8].

Денежные выплаты за выполнение поставленных целей – наиболее распространенный тип мотивации. Такие выплаты осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные критерии такого рода.

Выплаты к заработной плате для стимулирования здорового образа жизни работников. Это выплаты в виде денежного вознаграждения за отказ от курения, сотрудникам, не пропустившим ни одного рабочего дня в течение года по причине болезни, работникам, постоянно занимающимся спортом [34, с. 36].

Специальные индивидуальные вознаграждения – это специальные премии, выплачиваемые за владение навыками, необходимыми компании в данный момент.

Совершенствование системы организации труда и управления. Улучшение координации и взаимодействия между сотрудниками организации, правильное распределение служебных обязанностей, четкая система продвижения по службе, утверждение духа взаимопомощи и поддержки, совершенствование отношений между руководителями и подчиненными – все это способствует повышению эффективности, производительности и мотивации труда [46, с. 119].

Социальная политика организации – также важнейший инструмент экономического стимулирования: во-первых, в организации реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, по случаю временной нетрудоспособности, безработицы и другие), установленные на государственном или



региональном уровне; во-вторых, организации предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы, относящиеся к элементам материального стимулирования, за счет выделенных на эти цели средств из фондов социального развития организации [59, с. 118]. Таким образом, социальная политика предприятия (организации) как составная часть политики управления персоналом представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

Заинтересованность работников в работе в организации, ее успешной экономической деятельности тем выше, чем больше количество предоставляемых льгот и услуг. Это приводит к сокращению текучести кадров, так как работник вряд ли захочет терять многочисленные льготы при увольнении. Такая политика может обеспечивать дополнительный доход работников в случае невысокого уровня заработной платы (например, на государственных предприятиях) или предлагаться в интересах привлечения и сохранения квалифицированной рабочей силы при высоком уровне оплаты труда [41, с. 82].

Зарубежный и отечественный опыт проведения социальной политики в организациях позволяет составить примерный укрупненный перечень выплат льгот и услуг социального характера, предоставляемых в различных формах.

Материальная денежная форма: выплаты на приобретение собственности и имущества компании; предоставление льготных кредитов; расходы на негосударственное медицинское страхование; туристическое страхование; страхование имущества работников; оплачиваемое временное освобождение от работы (например, при вступлении в брак); оплачиваемое рабочее время при сокращенном предпраздничном дне; оплата обучения работников на различных курсах или в учебных заведениях; предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях и их оплата; оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением в соответствии с трудовым законодательством; предоставление

оплачиваемых отпусков, установленных по законодательству; денежные вознаграждения и компенсации, предоставляемые в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками, смертью родственников, экстренными случаями – кражами, пожарами и прочими [28, с. 9-10].

Материальная неденежная форма: пользование социальными учреждениями организации; пользование домами отдыха, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников) по льготным путевкам; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной или бесплатно, а также вознаграждения, связанные с изменением рабочего места; повышение технической оснащенности и комфортности рабочего места; улучшение социальных условий труда; повышение гибкости графика работы; введение сокращенной рабочей недели или дня; обеспечение бесплатной подписки на периодические издания предоставление билетов на посещение различных культурных мероприятий; бесплатного доступа в Интернет и прочие [55, с. 76-77].

Частью социальной политики организации являются общекорпоративные мероприятия: праздники, например, посвященные выпуску новой модели продукции, дни предприятия, экскурсионные поездки, оплачиваемые централизованные обеды, вечеринки.

Преимущества подобных мероприятий заключаются в обеспечении хорошего отдыха сотрудников компании, устранении накопившейся у сотрудников усталости. Кроме полезного для компании и приятного для работников отдыха, именно в разнообразных корпоративных праздниках, как и в прочих корпоративных мероприятиях, возможно сплочение работников организации, развитие командного духа, формирование позитивной корпоративной культуры [72, с. 54-55]. Исследования показывают, что место проведения праздника большой роли не играет, успешность будет зависеть в основном от программы праздника, от умения его организовать и провести, от созданной атмосферы.

### **1.3 Методы и показатели оценки эффективности системы мотивации и стимулирования персонала**

Мотивацию персонала необходимо постоянно совершенствовать и улучшать. Для этого нужно знать в каком направлении двигаться, какие изменения и в какой области системы стимулирования проводить и т.п.

Анализ системы мотивации включает в себя 3 этапа: аналитический, диагностический, контрольный [23, с. 110].

Аналитический этап подразумевает анализ структурных составляющих системы мотивации на предприятии, т.е. изучение имеющегося материала, на основе которого можно определить текущее состояние реальной системы мотивации и стимулирования на предприятии [45, с. 149].

Одним из наиболее общих методов сбора информации о мнении сотрудников по поводу сложившейся на текущий момент системы мотивации является проведение на предприятии социологических исследований, которые представляют собой анкеты удовлетворенности сотрудников характером работы, уровнем заработной платы, моральными формами стимулирования персонала. Анкетирование – это система логически последовательных методических и организационно – технических процедур, связанных между собой единой целью: получить объективные достоверные данные об изучаемом объекте или процессе для их последующего использования в практике управления [32, с. 69-70]. Также для оценки системы мотивации может быть использован метод интервью. Интервью – опрос «лицом к лицу», получение информации в личном общении.

Полученная информация подвергается дальнейшему анализу. К методам анализа полученной информации относятся: системный анализ, функционально – стоимостной анализ и экспертно – аналитический метод оценки (метод экспертных оценок), метод Паттерн [31, с. 12].

Системный подход ориентируется на изучение системы мотивации труда в целом и отдельных ее составляющих: целей, функций, структуры, средств стимулирования; на выявление типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Данный метод оценки основан на анализе таких показателей как производительность труда, рост заработной платы по предприятию, их соотношение, текучесть персонала, показатель качественного состава рабочих (по возрасту, образованию, стажу), дисциплинированность. После проведения анализа соответствия данных показателей необходимому уровню делается вывод о системе стимулирования труда в целом. Чем больше несоответствия и расхождений, тем менее эффективно функционирует система стимулирования.

Функционально-стоимостной анализ системы стимулирования труда – это метод технико-экономического исследования функций системы стимулирования на предприятии, направленный на поиск путей совершенствования и резервов снижения затрат на организацию системы стимулирования в целях повышения ее эффективности [62, с. 54].

Экспертно-аналитический метод – один из наиболее распространенных методов оценки не только системы стимулирования труда. Этот метод оценки базируется на рациональных доводах и на интуиции высококвалифицированных специалистов – экспертов.

Метод Паттерн включает в себя следующие этапы: изучаемая проблема разделяется на ряд отдельных задач и элементов, подлежащих экспертной оценке; проблемы, задачи и их элементы выстраиваются в «дерево решений»; определяются коэффициенты важности каждой задачи, каждого элемента; выдвигаемые отдельными экспертами оценки подвергаются открытому обсуждению

Далее на этапе диагностики выявляется: что из себя представляют сотрудники компании, что их мотивирует, что демотивирует в работе и в своей профессиональной деятельности; какие приемы стимулирования

используются в компании, насколько они сочетаются с тем, что оптимально подходит в сложившейся на данный момент ситуации на предприятии на данном этапе.

По результатам проведенной диагностики выявляются «критические зоны» системы мотивации на предприятии, на основе которых руководителю необходимо разработать мероприятия по совершенствованию этой системы.

Контрольный этап заключается в сопоставлении диагностических и аналитических данных и формировании отчетных документов.

В общем виде процесс анализа системы мотивации можно представить следующим образом, как написано в статье Родионовой Е.А. «Оптимизация системы мотивации и стимулирования персонала в организации» [19, с. 22]: «Анализ структуры предприятия и ценностных составляющих компании; анализ процесса управления персоналом, начиная с подбора персонала, т.е. как именно происходит оценка и подбор кандидатов на вакантные должности, какие именно формы обучения персонала существуют, на что они направлены, как происходит социально-психологическое сопровождение персонала в процессе адаптации; оценка рабочих мест (должностных компетенций); анализ должностных инструкций; анализ системы стимулирования; анализ системы премирования».

Для того чтобы оценить сложившуюся на данный момент времени систему мотивации и стимулирования на предприятии, необходимо свести ее к анализу эффективности с точки зрения достижения поставленных перед организацией базовых целей (прибыль, рентабельность, устойчивое развитие, исполнение социальных функций и пр.) [52, с. 128-129].

Общие требования к показателям эффективности системы стимулирования и мотивации персонала можно выразить следующим образом: показатели должны соответствовать функциям и задачам, стоящим перед персоналом и организацией в целом; показатели должны быть измеримы и сопоставимы; показатели должны позволять оценить все

элементы действующей системы стимулирования; сбор сведений и расчет показателей не должен быть затратным по финансам и времени.

Ясно, что в зависимости от специализации предприятия, могут использоваться различные показатели оценки системы мотивации и стимулирования труда. Классификация этих показателей может быть представлена одним из следующих способов [34, с. 28].

Исходя из формализации показателей оценки:

По уровню объективности: объективные (легко наблюдаемы и количественно измеримы); субъективные (опираются на мнение субъекта оценки – лица, проводящего оценку).

По целям оценки: трудовой процесс (достижение целей и задач, точность исполнения технологий); квалификация работника; Морально-психологическое состояние персонала. Также, оценить систему мотивации и стимулирования можно по следующим критериям (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Показатели оценки эффективности системы мотивации и стимулирования персонала

Показатель	Формула
1.Производительность труда на одного работника	$Пт = \frac{O}{Ч}$ где Пт- производительность труда на одного работника; O – выполненный объем работы; Ч – численность работников.
2.Коэффициент удовлетворенности работников работой организации	$K_y = 1 - \frac{Ч_{сж}}{Ч_{ср}}$ где $K_y$ – коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии; $Ч_{сж}$ - число работников выбывших по собственному желанию; $Ч_{ср}$ - среднесписочная численность работников.
3.Коэффициент текучести кадров	$K_{тк} = \frac{Ч_y}{Ч_{ср}} * 100$ где $K_{тк}$ – коэффициент текучести кадров $Ч_y$ - количество работников, уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины $Ч_{ср}$ -среднесписочная численность работников

Таким образом, оценить эффективность системы персонала в организации можно проанализировав следующие показатели: производительность труда на одного работника, коэффициент удовлетворенности работников работой организации, коэффициент текучести кадров, выработка, показатель рентабельности персонала.

Кроме того, анализ системы мотивации включает в себя 3 этапа: аналитический, диагностический, контрольный.

Выводы по главе: таким образом, было выявлено, что проблеме мотивации труда в России посвящено значительное число научных работ. Так, например, Комаров Е.И. считает что мотивация – это создание системы мотивов, которые воздействуют на персонал, направляя его активность на достижение целей предприятия.

Маслова В.М. дает следующее определение мотивации – это внешнее воздействие на трудовое поведение человека, направленное как на достижение личных, так и групповых и общественных целей

Итак, можно сделать вывод, что, мотивируя сотрудников, директор организации заинтересовывает их в исполняемом труде. Соответственно увеличивается продуктивность работы. Работник, чувствуя внимательное отношение руководителя, выполняет свои поручения, что ведет к повышению качества его труда, а значит и успешному развитию организации, ее конкурентоспособности и повысить эффективность ее деятельности.

## **ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «МОРАВИА-БЕЛГОРОД»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Моравия-Белгород»**

Исследуемое предприятие – «Моравия-Белгород». Данная компания является официальным дилером автомобилей SKODA в Белгороде. В соответствии с Гражданским Кодексом РФ дилерский центр «Моравия-Белгород» - общество с ограниченной ответственностью. ООО «Моравия-Белгород» имеет трех учредителей, действует на основе Устава и Учредительного договора.

Прием на работу сотрудников, увольнение, кадровые перемещения штатное расписание, а также формы, размеры и оплата труда оформляются приказами директора.

Сотрудники автосалона ООО «Моравия-Белгород» обязаны соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, обеспечивать сохранность продукции, обеспечивать соблюдение правил и норм охраны труда и техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной безопасности.

Основная цель ООО «Моравия–Белгород» — это рост числа довольных клиентов. Конкретные цели дилерского центра следующие: достижение прибыльности, завоевание стабильного положения на рынке, увеличение финансовых ресурсов, оптимизация человеческих ресурсов (снижение показателя текучести кадров, повышение квалификации и ответственности работников, снижение числа прогулов), повышение качества обслуживания потребителей (увеличение скорости обслуживания, снижения числа жалоб).

Организационно-управленческая структура ООО «Моравия-Белгород» отражена в Приложении 1. Она является линейно-функциональной. В организации четко видна иерархия подчинения. Так, во главе компании стоит



директор дилерского центра, у которого в подчинении находятся руководители отдела продаж, маркетологи, кассиры, администраторы торгового зала, руководитель отдела по работе с персоналом и руководитель отдела сервисом.

Были проанализированы основные показатели финансовых результатов деятельности автосалона. Они представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Динамика показателей финансовых результатов деятельности ООО «Моравия-Белгород» за 2015-2017 гг.

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Абсолютный прирост +, -			Относительный прирост, %		
				2016/2015	2017/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2015	2017/2016
Выручка	396 666	236 763	375 563	-159 903	138 800	21 103	59,69	158,62	94,68
Себестоимость продаж	-376 180	-218 296	-336 255	157 884	-117 959	39 925	58,03	154,04	89,39
Валовая прибыль (убыток)	20 486	18 467	39 308	-2 019	20 841	18 822	90,14	212,86	191,88
Коммерческие расходы	-28 285	-21 969	-32 169	6 316	-10 200	-3 884	77,67	146,43	113,73
Управленческие расходы	-12 985	-12 053	-6 124	932	5 929	6 861	92,82	50,81	47,16
Прибыль (убыток) от продаж	-20 784	-15 555	1 015	5 229	16 570	21 799	74,84	-6,53	-4,88
Проценты к уплате	-12 493	-11 699	-12 709	794	-1 010	-216	93,64	108,63	101,73
Прочие доходы	45 666	36 783	21 934	8 883	-14 849	-23 732	80,55	59,63	48,03
Прочие расходы	-8 958	-5 884	-5 830	3 074	54	3 128	65,68	99,08	65,08
Прибыль (убыток) до налогообложения	3 431	3 653	4 513	222	860	1 082	106,47	123,54	131,54
Чистая прибыль (убыток)	3 152	2 797	3 358	-355	561	206	88,73	120,06	106,53

Согласно данным таблицы 2.1 выручка от реализации товаров за 2015-2017 гг. упала. В период с 2015 по 2017 гг. выручка упала на 5,3%. Себестоимость продукции в тот же временной отрезок сократилась на 10,6%. Валовая прибыль возросла на 91%. Коммерческие расходы также выросли на 13%. Кроме того, заметен спад на управленческие расходы, он составил 46%. Сократились также и прочие доходы на 42%. Проценты к уплате возросли на 1%. На 52 % с 2015 по 2017гг. сократились прочие доходы. В тот же промежуток времени упали и прочие расходы на 35%. Прибыль до налогообложения значительно возросла на 31%. Кроме того, из данных, представленных в таблице 2.1. можно заметить, что чистая прибыль с 2015 по 2017г. значительно выросла на 6,53%.

Далее рассмотрим основные показатели размера производства ООО «Моравия-Белгород». Данные отражены в таблице 2.2

Таблица 2.2

Показатели размера производства ООО «Моравия-Белгород»  
за 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.	2017 г в % к 2015 г.
1	2	3	4	5
1. Стоимость валовой продукции в текущих ценах, млн. руб.	9,4	8,7	8,4	106,5
2. Стоимость товарной продукции, млн. руб.	8	8,7	9,2	108,4
3. Стоимость основных производственных фондов, млн. руб.	11,5	12,6	15,7	120,7
4. Наличие энергетических мощностей, л.с.	540	590	850	157
5. Среднегодовая численность работников	60	65	68	113,3

Таким образом, из таблицы 2.2, мы можем сделать вывод, что в организации ООО «Моравия-Белгород», с 2015 по 2017 год произошли значительные изменения в показателях размера производства. Наличие энергетических мощностей возросло на 57%, а стоимость валовой продукции с 2015 по 2017 гг. увеличилась на 6,5%. Стоимость товарной продукции в целом, выросла на 8,4%. Кроме того, заметно, что численность работников ООО «Моравия-Белгород» выросла на 13%

Таблица 2.3

## Структура товарной продукции ООО «Моравия-Белгород»

Наименование продукции	2015 г.		2016 г.		2017 г.		В среднем за 2015-2017 гг.	
	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%	млн. руб.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Superb	7,2	6,2	6,9	6,1	6,5	6	6,9	6,2
Snowman	13,4	9,9	13,3	10	13,2	9,9	13,1	9,9
Rapid	23,8	16,4	23,2	16,8	23,1	16,7	23,5	16,4
Fabia	4,6	2,5	2,7	1,2	2,6	2,6	3,6	2,5
Octavia	10,1	4,8	14,1	11,7	14,1	11,7	12,1	4,8
Yeti	23,7	14,3	25,5	18,1	24,9	17,3	24,7	14,3
Kodiaq	3,1	1,1	3,9	2,1	3,6	3,1	2,8	1,1
Итого по предприятию	147,2	100	167,6	100	145,2	100	153,4	100

Итак, из таблицы 2.3 видно, что больше всего в компании за период 2015-2017гг. было продано автомобилей Skoda Rapid (16,4%) на втором месте Skoda Yeti (14,3%) и на третьем Skoda Showman (9,9%). Наименее популярной моделью автомобилей оказалась Skoda Kodiaq (1,1%). Как видно из данных таблицы, автомобили Skoda пользуются спросом у потребителей на рынке Белгорода и Белгородской области.

Таблица 2.4

## Состав и структура трудовых ресурсов в ООО «Моравия-Белгород» за 2015 – 2017 гг.

Виды основных средств	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Отклонение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Всего в организации	60	100	65	100	68	100	+8	+6%
В т. ч. сервис	42	70	41	63	43	63	+1	+5%

Исходя из данных, указанных в таблице 2.4, мы видим, что численный состав организации систематически увеличивается. Так, в компании стало на 8 человек больше в 2017 году по сравнению с 2015 годом.

Таким образом, проведенный анализ, позволяет сделать следующие

выводы. ООО «Моравия-Белгород» является Моравия Белгород является официальным дилером автомобилей SKODA в Белгороде. Ассортиментная линейка насчитывает 7 моделей автомобилей. Опираясь на экономические показатели указанные в таблице 2.1 мы можем говорить о том, что компания развивается, штат сотрудников ежегодно увеличиваются, чистая прибыль возрастает, что говорит о рентабельности деятельности предприятия.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом ООО «Моравия-Белгород»

Основной задачей системы управления персоналом в ООО «Моравия-Белгород» является создание общего механизма работы с персоналом, который обеспечивает предприятие нужными специалистами на основе правильного отбора, повышения квалификации и переквалификации, с применением материальных стимулов.

Имеющуюся систему управления персоналом автосалона ООО «Моравия-Белгород» целесообразно представить через семь подсистем. Рассмотрим особенности каждой из подсистем, их плюсы и минусы, а также, какими нормативно-правовыми документами они регулируются в ООО «Моравия-Белгород».

Таблица 2. 6

Анализ нормативно-правовой базы системы управления персоналом в  
ООО «Моравия-Белгород»

№	Подсистема управления персоналом	Нормативно-правовая база	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4	5
1.	Найм и отбор персонала	Положение о подборе персонала.	- оперативное замещение вакантных должностей; - возможность	- отсутствие кадрового резерва.

Продолжение таблицы 2.6

			использования внутренних и внешних источников привлечения кандидатов.	
2.	Адаптация персонала	Положение об адаптации персонала	- использование современных методов адаптации; - быстрые сроки адаптации сотрудников.	
3.	Обучение персонала	Положение об обучении персонала	- обеспечение регулярного обучения сотрудников;	- сложность использования методов обучения вне рабочего места.
4.	Оценка персонала	Положение об аттестации персонала.	-обеспечение соответствия между работниками и занимаемыми должностями; -позитивное влияние на мотивацию сотрудников.	- требование материальных затрат для проведения аттестации; - стресс для сотрудников.
5.	Мотивация персонала	Положение об оплате труда; Положение об установлении доплаты работникам; Правила внутреннего трудового распорядка работников.	-заинтересованность персонала в результатах деятельности; -использование способов мотивации как материального, так и морального характера.	- не учитываются индивидуальные показатели деятельности работников.

При поиске персонала руководители дилерского центра используют определенные критерии и принципы (рис. 2.1). Несмотря на то, что весь процесс отбор персонала четко структуризирован, руководству все же иногда приходится сталкиваться с такими моментами, когда появляется острая необходимость в срочном заполнении определенной вакансии.

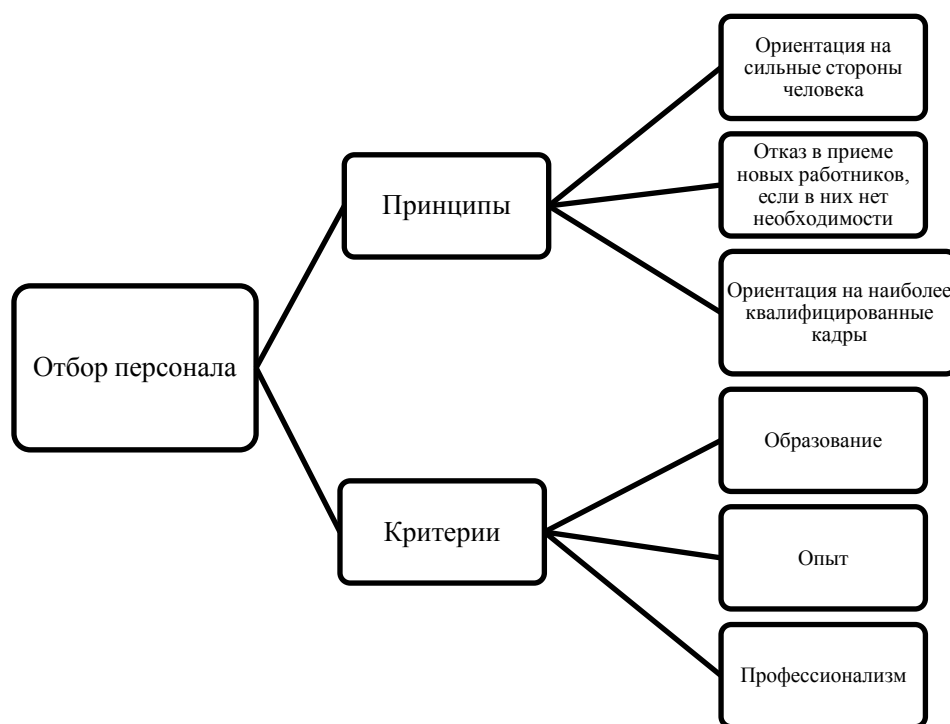


Рис. 2.1 Принципы и критерии, используемые руководством и менеджером по персоналу автосалона ООО «Моравия-Белгород» при наборе кадров

Кроме того, оценка персонала является ценным моментом, она как правило выполняется тремя способами и реализуется для измерения соответствия работника занимаемому им вакантному месту: оценка индивидуального вида (позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемой должности); оценка потенциала работника (профессиональные знания, опыт, деловые и нравственные качества, психология личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры);

В автосалоне «Моравия-Белгород» главным лицом в оценке персонала является менеджер по персоналу. Специалист отдела кадров является ответственным за правильность и полноту информационной базы, которая необходима для текущих оценок.

Конкретные задачи в автосалоне могут решаться именно благодаря проведению оценки персонала. Более того, оценка может помочь в реализации некоторых вспомогательных задач: налаживание обратной связи

с персоналом по рабочим вопросам; удовлетворение потребности работника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Основным методом воздействия на систему управления персоналом для обеспечения ее эффективности является обучение кадров (переподготовка и повышение квалификации). Система переподготовки и повышения квалификации кадров быстро реагирует на изменения потребностей в рабочей силе и предоставляет работникам возможность для обучения в соответствии с их интересом. На практике в автосалоне ООО «Моравия-Белгород» такие методы применяются.

На основе принципов и функций сформированы методы управления персоналом в автосалоне. (Таблица 2.7).

Таблица 2.7

Методы управления персоналом, используемые руководством автосалона  
«Моравия-Белгород»

Методы	Меры воздействия	
Административные	Распорядительные	1. распоряжение руководства; 2. координация работ; 3. контроль исполнения.
	Материальная ответственность	1. депремирование; 2. штраф.
	Дисциплинарная ответственность	1. выговор; 2. увольнение.
Экономические	Оплата труда	1. премия; 2. вознаграждение
Социально – психологические	Психологические	1. убеждение; 2. просьба; 3. похвала; 4. запрещение.
	Социальные	1. наблюдение; 2. собеседование.

Что касается планирования кадров, то долгосрочного планирования не происходит. Как правило, при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ или своим работникам. Таким образом, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.

Набор кадров – один из ключевых моментов работы автосалона «Моравия-Белгород» так как от качества отобранных кадров зависит эффективность работы автосалона и использование всех остальных ресурсов.

Анализ состояния кадров в организации включает в себя оценку по демографическим характеристикам (пол, возраст), по уровню образования работников, по степени заполненности вакантных рабочих мест в аппарате управления. Таким образом, представляется образ, показывающий наличие кадров по их количеству и дающий характеристику его качества.

Проанализируем показатели движения трудовых ресурсов ООО «Моравия-Белгород» за 2015-2017 гг.

Рассчитаем основные коэффициенты по формулам:

$$K_{\text{тк}} = \frac{\text{Количество работников, уволившихся по собственному желанию и уволенных за нарушение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.1)$$

$$K_{\text{тк}2015} = 1 \setminus 62 * 100 = 1,61$$

$$K_{\text{тк}2016} = 3 \setminus 66 * 100 = 4,54$$

$$K_{\text{тк}2017} = 5 \setminus 70 * 100 = 7,14$$

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.2)$$

$$K_{\text{п}2015} = 6 \setminus 62 * 100 = 9,67$$

$$K_{\text{п}2016} = 7 \setminus 66 * 100 = 10,6$$

$$K_{\text{п}2017} = 10 \setminus 70 * 100 = 14,28$$

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{в}2015} = 1 \setminus 62 * 100 = 1,61$$

$$K_{\text{в}2016} = 4 \setminus 66 * 100 = 6,06$$



$$Кв_{2017}=6\70*100=8,57$$

$$К_{пс} = \frac{\text{Списочная численность персонала на начало периода} - \text{Количество уволенных работников за период}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}$$

(2.4)

$$К_{пс_{2015}}=60-1\62*100=95,1$$

$$К_{пс_{2016}}=65-4\66*100=92,4$$

$$К_{пс_{2017}}=68-6\70*100=88,5$$

Таблица 2.8

Оценка движения рабочей силы ООО «Моравия-Белгород» за 2015 - 2017 гг.

Показатель	2015г.	2016г.	2017г.	В среднем за 2015-2017 гг.	
				Кол-во	%
Среднесписочное число работников, чел.	62	66	70	8	112,9
Принято всего, чел.	6	7	10	4	166,6
Выбыло всего, чел.	1	4	6	5	600
в т.ч.:	-	1	1	1	100
- по сокращению штатов:					
- по собственному желанию:	1	2	3	2	300
- за нарушение трудовой дисциплины	-	1	2	2	200
Численность на конец года, чел.	65	68	72	7	110,7
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	9,67	10,6	14,28	-	-
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	1,61	6,06	8,57	-	-
Коэффициент постоянства кадров (Кпс)	95,1	92,4	88,5	-	-
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	1,61	4,54	7,14	-	-

Исходя из данных в таблице 2.8, мы можем сделать вывод, что в компании имеется проблема с текучестью кадров, за два года коэффициент увеличился в 6 раз, это связано с повышением уровня увольняемости сотрудников. На конец 2017 года он составлял 7,14%. Коэффициент

постоянства кадров также упал, и равнялся 95,5%, по сравнению с 2015 годом (96,6%). Однако, необходимо отметить, что численность компании ежегодно увеличивается и в 2017 году составляет 72 человека.

Рассмотрим состояние кадров в ООО «Моравия-Белгород»

Таблица 2.9

Структура и укомплектованность персонала в ООО «Моравия-Белгород» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015		2016		2017	
	Кол-во, чел.	Удел. вес, %	Кол-во, чел.	Удел. вес, %	Кол-во, чел.	Удел. вес, %
А	3	4	5	6	7	8
Среднесписочная численность работников, всего, в т.ч.:	62	100	66	100	70	100
-руководители	9	15	9	13,8	9	13,2
- специалисты	13	18,4	12	18,4	12	17,6
- служащие	22	36,6	25	36,9	26	38,2
-рабочие	18	30	20	30,7	24	32,3

Таким образом, из таблицы 2.9, мы видим, что штат компании на протяжении трех лет всегда оставался укомплектованным. Это говорит об отлаженной работе отдела кадров и правильной кадровой политики, которая позволяет сформировать кадровый резерв и закрывать вакантные должности в кратчайшие сроки. Численность персонала на протяжении трех лет изменялась незначительно, в основном произошло расширение среди обслуживающего персонала, т.к. имеющегося количества работников было недостаточно для обслуживания всей организации.

Таблица 2.10

Распределение персонала в ООО «Моравия-Белгород» по возрасту в 2017 году

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Служащие		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	-	-	1	8.3	5	19.2	5	22.7
20-30	3	33.3	3	25	8	30.7	7	31.8
30-40	4	44.4	5	41.7	11	42.3	5	13,6
40-50	2	22.2	1	8.3	2	7.6	4	18.1
50-60	-	-	2	16.7	-	-	5	42,6
Свыше 60	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	9	100	12	100	26	100	24	100

Исходя из расчетов, мы видим, что основной возраст сотрудников компании от 20 до 50 лет. В этой группе больше всего сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет. Из них руководителей 4 человека (44,4%), специалистов – 5, (41,7%) служащих 11 (42,3%) и обслуживающего персонала 3 человека (13,6%).

Таблица 2.11

Распределение персонала в ООО «Моравия-Белгород»  
по полу в 2017 году

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
Руководители	4	5.8	5	7.3
Специалисты	5	7.3	7	10.3
Служащие	11	16.8	15	22
Рабочие	23	30.8	1	1.4
Итого	41	60.2	27	39.8

Исходя из данных таблицы 2.11, мы видим, что в ООО «Моравия-Белгород» в основном работают мужчины (60,2%), причем из них рабочих 30,8%. Служащие составляют меньшую часть 16,8%.

Таблица 2.12

Распределение работников в ООО «Моравия-Белгород» по трудовому стажу в 2017 году

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Служащие		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	5	41	12	46	2	9
5-10	3	33	4	33	10	38	10	45
10-15	4	44	3	26	3	11	3	14
15-20	2	23	-	-	1	5	1	4
Свыше 20	-	-	-	-	-	-	6	28
Свыше 30	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	9	100	12	100	26	100	22	100

Исходя из данных таблицы, мы видим, что в основном сотрудники компании работают от 5 до 10 лет. Из руководителей это 33%, среди специалистов также 33%, из служащих – 38%, и наконец, среди рабочих 45%. Такие показатели связаны с тем, что в компании предусмотрен карьерный

рост практически для любой должности, что позволяет, амбициозным сотрудникам проявить себя и построить свою профессиональную карьеру.

Таблица 2.13

Распределение работников в ООО «Моравия-Белгород» по образованию в 2017 году

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Служащие		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее	-	-	-	-	7	27	11	50
Среднее специальное	-	-	3	25	6	23	10	45,4
Незаконченное высшее	-	-	5	42	9	34	1	4,6
Высшее	9	100	4	33	4	16	-	-
Ученая степень	-	-	-	-	-	-	-	-

Исходя из данных таблицы, мы можем говорить о том, что среди руководителей все имеют высшее образование. Среди специалистов 5 человек незаконченное высшее образование.

Таким образом, в данном параграфе была рассмотрена численность организации ООО «Моравия-Белгород» (рабочие, служащие, специалисты и руководители), и динамика персонала по возрасту, полу и образованию.

### **2.3 Исследование системы мотивации работников ООО «Моравия-Белгород»**

Трудовые отношения в ООО «Моравия-Белгород» регулируются действующим трудовым законодательством, а именно Трудовым Кодексом РФ. Более того, действия работников регламентированы различными распорядительными документами.

Моральная мотивация в ООО «Моравия-Белгород» направлена в первую очередь, на то, чтобы персонал был удовлетворен работой, была возможность карьерного роста, создавался приятный климат продаж и повышался уровень знаний. Чтобы достичь всего этого проводятся разнообразные бизнес-тренинги, обучение персонала.

Подсистема мотивации в системе управления персоналом в ООО «Моравия-Белгород» отражена на сегодняшний день в следующих документах: Положение об оплате труда; Положение об установлении доплаты 1 работникам; Правила внутреннего трудового распорядка работников.

Материальная мотивация в ООО «Моравия-Белгород» осуществляется с помощью оплаты труда. В бюджет компании закладывается определенная сумма для реализации цели материальной мотивации, которую руководство рассматривает с позиции персонала.

В дилерском центре система оплаты труда складывается из двух основных частей – это оклад и премия. Если посчитать средний оклад сотрудников компании, то он будет составлять 15 000 рублей. Премии в автосалоне распределяются отдельно каждому сотруднику за выполненным план. В размере 5% от оклада выплачивается премия за выполнение плана, 10% - за его перевыполнение, если отсутствуют недовольные клиенты, то сотрудник дополнительно получит премию в размере 5%. Если же работник нарушит правила внутреннего трудового распорядка или технику безопасности, то его депреприруют на 15%.

Таблица 2.14

Структура материального вознаграждения сотрудников отдела продаж ООО «Моравия-Белгород»

Показатель	Процент от оклада
Выполнение плана	+5%
Перевыполнение плана	+10%
Отсутствие недовольных клиентов	+5%
Нарушение правил внутреннего трудового распорядка	-15%

В дилерском центре разработано Положение по оплате труда. В зависимости от окончательных результатов деятельности автосалона в целом и отдельных подразделений будет меняться фонд оплаты труда.

Заработная плата на ООО «Моравия-Белгород» состоит из нескольких частей: оклады; премия, распределяемая из фонда руководителей структурных подразделений; премиальные выплаты за счет экономии штатной численности; доплаты, предусмотренные трудовым законодательством Российской Федерации.

Также, в автосалоне существуют дополнительные выплаты, которые предусматриваются законодательством. Ими служат надбавка за вредность производства, надбавка за работу в выходные и праздничные дни. Кроме того, в соответствии с выработавшейся практикой, надбавки за вредные условия труда включены в оплату труда, а остальные доплаты начисляются сверх того. Также, в ООО «Моравия-Белгород» действуют различные виды единовременного вознаграждения, которые используются и в других компаниях-конкурентах, например, за интересные предложения предложения. Данные выплаты имеют свой порядок, который устанавливается регламентирующими документами, такими документами в дилерском центре являются Приказы и распоряжения о разовом поощрении. Итак, то их чего состоит прямая материальная мотивация, а именно ее состав ООО «Моравия-Белгород» схематично может быть представлен на рисунке 2.2.

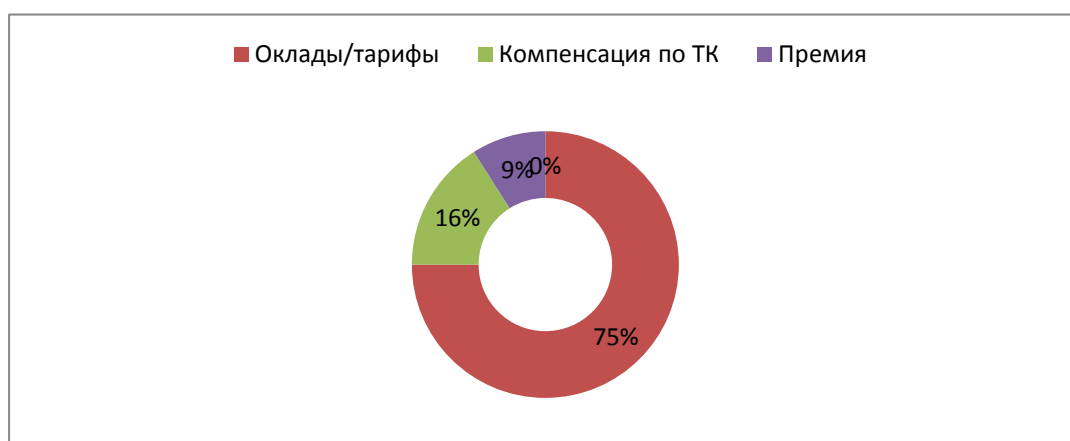


Рисунок 2.2 Состав прямой материальной мотивации в ООО «Моравия-Белгород»

Как видно из схемы, материальная мотивация включает в себя постоянную часть – это тарифы и оклады, и переменную часть: премии и

выплаты положенные по Трудовому кодексу РФ. В этот момент некоторые выплаты носит плановый характер, а некоторые из них выплачиваются тогда, когда средства в компании выделяются сверх нормы.

Принципы того, как определяются размеры премий для каждого сотрудника отражены в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Принципы определения размеров премиальных выплат для конкретного работника

Вид премиального вознаграждения	Основание для выплаты	Основание для определения размера выплаты
Премии из фонда руководителя подразделения	Ведомость с <u>по фамильным</u> списком и индивидуальными суммами выплат	Решение руководителя по распределению Фонда руководителя между сотрудниками подразделения
Премии за перевыполнение плана	Приказ о премировании за перевыполнение плана	Фиксированный в Положении по оплате труда размер премии сотрудникам предприятия за перевыполнение плана (5 или 10%)
Единовременное вознаграждение	Приказ о премировании (за культуру производства, рацпредложение или др.)	Решение руководства предприятия

Главными участниками процесса назначения заработной платы в ООО «Моравия-Белгород» являются некоторые должностные лица, а именно: расчетная группа бухгалтерии; генеральный директор; главный бухгалтер. В таблице 2.16 представлен состав социального пакета предприятия.

Таблица 2.16

Состав социального пакета ООО «Моравия-Белгород»

Наименование вида льгот, гарантий и компенсаций	Условие предоставления
Материальная помощь отдельным категориям сотрудников	Предоставляется на основании личного заявления и справок, подтверждающих причину обращения за помощью. Решение о предоставлении помощи принимается генеральным директором по согласованию главным бухгалтером.

Доставка работников к месту работы и с работы	Предоставляется по желанию работников
Бесплатное питание в близ лежащем кафе	
Оплата корпоративной сотовой связи	Обязательное предоставление
Оплата культурных мероприятий (концертов, выезда на природу, корпоративного праздника)	Предоставляется по желанию работников
Оплата бензина	

В систему социального стимулирования в ООО «Моравия-Белгород» входят льготы, которые предоставляются на основании Трудового Кодекса Российской Федерации и некоторые дополнительные льготы. Кроме того, ООО «Моравия-Белгород» предоставляет работникам на определенных условиях льготы, сверх положенных законодательством. Структура выплат в рамках фонда заработной платы приводится на рисунке 2.3.

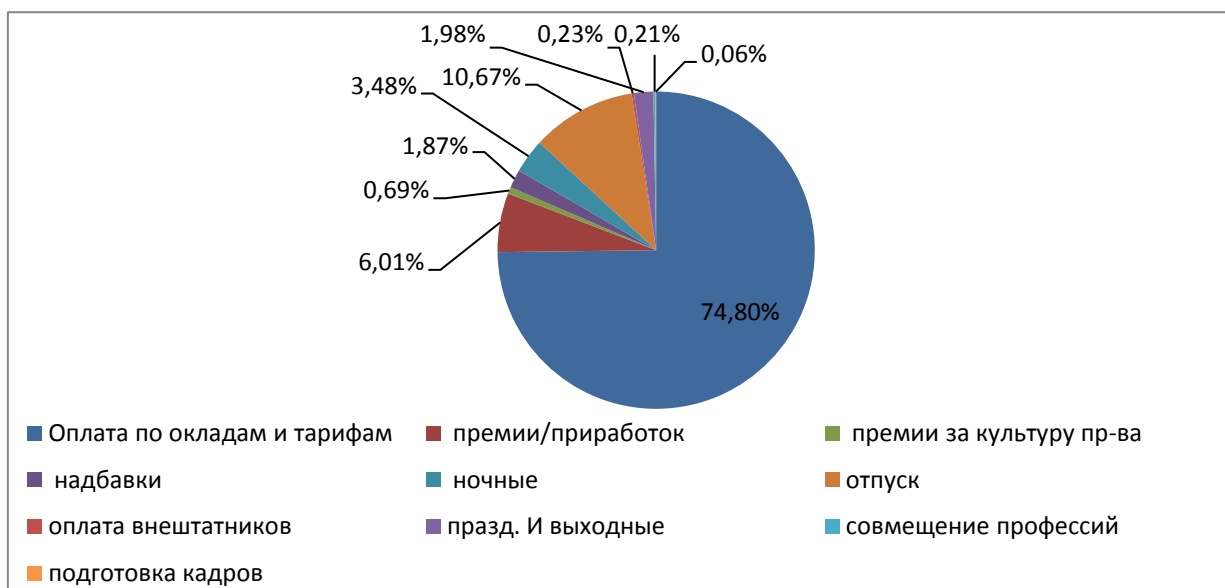


Рисунок 2.3 Фонд оплаты труда в ООО «Моравия-Белгород»

Как следует из рисунка 2.3, основную составляющую оплаты труда персонала автосалона образует тарифная часть, включающая в себя не только основные оклады, но и приработки, выплачивается в соответствии с



различными видами учета и выплат в рамках действующего фонда оплаты труда.

Оплата труда, которая применяется в ООО «Моравия-Белгород» имеет несколько достоинств. Она гарантирует постоянный доход сотруднику, а с точки зрения автосалона, данная оплата труда может добиться простоты в управлении с меньшей текучестью кадров.

Так как в материальной мотивации, применяющейся в ООО «Моравия-Белгород» совмещаются преимущества двух систем, то автосалон приобретает шанс связать переменную заработную плату с большим спектром стратегических целей дилерского центра.

В данной системе оплаты труда рационально было бы выделить один существенный недостаток – это то, что система мотивации не направлена на сотрудничество коллег между собой. Работающая система мотивации должна работать таким образом, чтобы создать объединение коллектива, а не его разобщение, как в рамках отделов, так и компании в целом. Она должна стимулировать работников на сотрудничество между собой, убирая конфликты.

Далее проанализируем аспекты нематериальной мотивации в ООО «Моравия-Белгород». Она включает в себя несколько аспектов, а именно это моральное стимулирование и стимулирование через информационную политику.

На данный момент в автосалоне работают методы морального стимулирования, которыми являются: разнообразные поощрения руководства – это устные и письменные благодарности, также применяются дисциплинарные взыскания, они также могут быть как устными, так и письменными.

Образование социального мнения на уровне работников дилерского центра в русле увеличения приверженности к организации выражается в первую очередь, через информационную политику. Соборы трудового коллектива, различные информационные стенды на территории автосалона,

совещания руководителей высшего звена у генерального директора все это является важными способами, которые будут формировать общественное мнение.

Также, кадровая политика автосалона является одной из важных составляющих, которая используется в целях повышения трудовой мотивации сотрудников. Она как правило, отражается в Правилах внутреннего трудового распорядка и отдельных пунктах трудового договора.

Стимулирующий эффект кадровой политики состоит в совершенствовании приверженности работников к автосалону, скреплении трудовой дисциплины, удержании системы мотивации на должном уровне. Для того, чтобы оценить мотивацию труда персонала с позиции неэкономических факторов, проведем исследование взаимоотношений коллектива, а также восприятия работниками собственного труда.

Для того, чтобы изучить мотивацию работников было проведено анкетирование (Приложение 2), участие в котором приняло 55 человек, что составляет 87,3% от общей численности сотрудников автосалона. Опросник состоял из вопросов, которые разбиты на некоторое количество блоков. Оценивались как удовлетворенность работников работой, так и межличностные отношения в коллективе.

Все присутствующие на своих рабочих местах работники были проанкетированы, их результаты обработаны. Мнение сотрудников о взаимоотношении с автосалоном представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Отношение работников автосалона «Моравия-Белгород» к рабочим обязанностям

Возраст	Личное время для меня более важно, чем работа		Личное время и работа важны для меня в равной степени		Работа для меня важнее личного времени	
	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %

Продолжение таблицы 2.17

25-30	9	33,8	8	28,7	7	44,6
30-35	8	32,2	7	22,3	5	35,4
35-40	6	25,6	11	37,3	2	14,3
Старше 40	3	15,4	4	12,4	1	6,7
Итого	26	100,0	30	100,0	15	100,0

Для наглядности данные таблицы 2.17 приведены на рисунке 2.4.

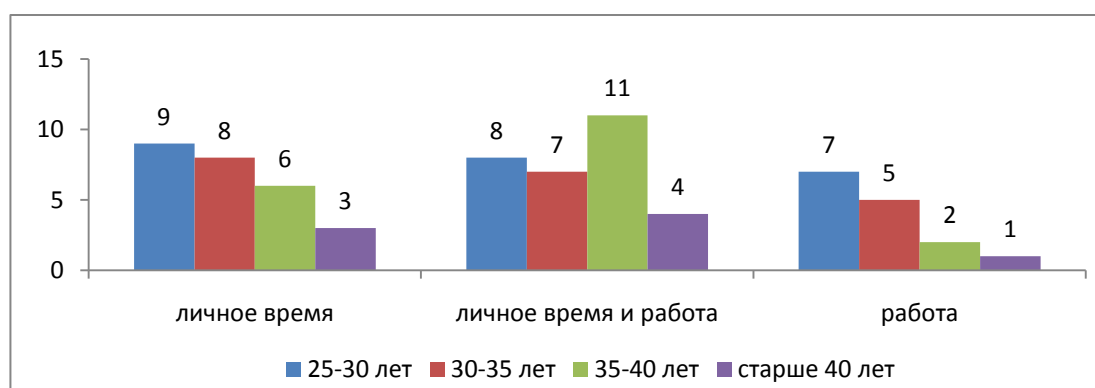


Рисунок 2.4 Отношение работников автосалона «Моравия-Белгород» к рабочим обязанностям

Из таблицы 2.17 видно, что для основной части работников автосалона работа занимает очень важное место в их жизни, главнее личной жизни или на одном уровне с ней. Но, весомая доля сотрудников считает, что личное время приоритетнее работы. Так отметили 26 человек. Для каждого шестого работника автосалона работа важнее личного времени. Так отметили 15 человек. Результаты анкетирования, которое отражает удовлетворенность сотрудников их работой в ООО «Моравия-Белгород», представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Удовлетворенность работой персонала ООО «Моравия-Белгород»

Характер ответов	Руководители		Специалисты		Служащие	
	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %
Да	-	-	14	33,0	11	39,3
Не совсем	2	65,7	19	47,5	13	46,4
Нет	1	35,3	7	20,5	4	14,3
Всего	3	100,0	40	100,0	28	100,0

Исходя из результатов таблицы 2.18, руководители не совсем довольны своей работой. Двое руководителей отметили, что крайне не удовлетворены, а один – что совсем неудовлетворен. Из числа специалистов только половина полагают, что их работа удовлетворяет их требованиям, а остальная половина, что она не удовлетворяет их совсем. Что касается служащих, то они в основном не удовлетворены работой, но одиннадцать сотрудников отметили, что их работа полностью их устраивает, а один из всех служащих крайне неудовлетворен условиями работы в автосалоне ООО «Моравия-Белгород».

В таблице 2.19 отражены факторы, которые влияют на удовлетворенность сотрудников дилерского центра.

Таблица 2.19

Факторы, влияющие на удовлетворенность работой персонала

Характер ответов	Руководители		Специалисты		Служащие	
	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %
Работа не интересная	2	65,4	8	10,0	9	22,1
Работа не престижная	-	-	13	42,5	1	13,5
Работа низко оплачивается	-	-	9	32,9	11	29,5
Работа не соответствует полученной специальности	1	35,6	10	15,1	7	35,9
Всего	3	100	40	100	14	100

Как видно из таблицы 2.19, к числу основных факторов, которые не устраивают работников ООО «Моравия-Белгород», можно отнести непрестижность работы, низкую оплату - так отметили 9 специалистов и 11 служащих. Кроме того, 9 служащих, что работа не интересная. Так же ответили 8 специалистов. Наглядно данные таблицы 2.19 представлены на рисунке 2.5.

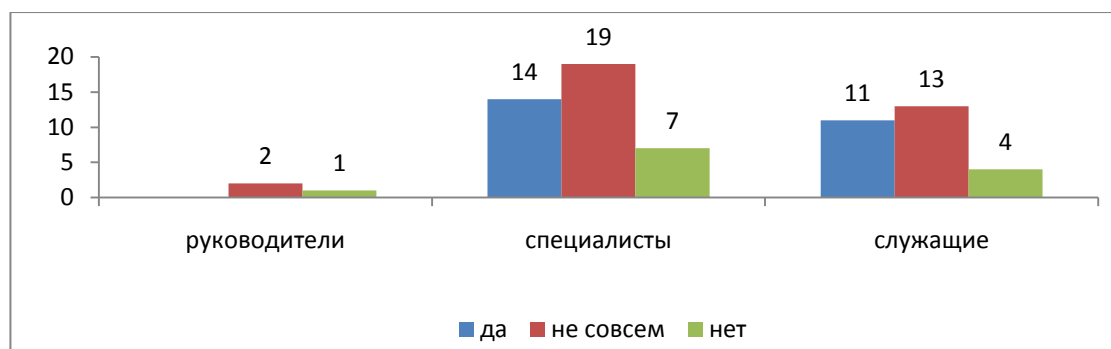


Рисунок 2.5 Факторы, влияющие на удовлетворенность работой персонала

В таблице 2.20 отражены результаты оценки, которые демонстрируют психологический климат в автосалоне.

Таблица 2.20

Оценка психологического климата в коллективе

Характер ответов	Руководители		Специалисты		Служащие	
	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %
Очень хороший	-	-	3	7,5	2	7,14
Нормальный	-	-	2	5,0	4	14,3
Удовлетворительный	1	33,3	14	35,0	5	17,9
Неудовлетворительный	2	66,7	21	52,5	17	60,7
Всего	3	100,0	40	100,0	28	100,0

Как видно из таблицы 2.20, обстановка в коллективе неблагоприятная. Плохой психологический климат характеризуется крайне низким уровнем доверия сотрудников компании, высокими требованиями друг к другу, и плохой психологической совместимостью.

В таблице 2.21 представлены результаты анализа привлекательных сторон служебной деятельности.

Таблица 2.21

Наиболее привлекательные стороны служебной деятельности

Характер ответов	Руководители		Специалисты		Служащие	
	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %

Продолжение таблицы 2.21

Возможно приносить пользу обществу	-	-	2	5,0	1	3,5
Возможно творчески работать	-	-	5	12,5	-	-
Возможно творчески руководить коллективом	1	33,3	2	5,0	1	3,5
Возможно реализовать себя в данной области	1	33,3	9	15,0	5	17,85
Возможность широкого общения с людьми (коллегами и клиентами)	1	33,3	10	25,0	8	28,6
Возможность работать без ущерба для здоровья	-	-	-	-	2	7,1
Возможность служебного роста	-	-	5	12,5	5	17,9
Стремление выполнять высокооплачиваемую работу	-	-	7	17,5	6	21,4
Всего	3	100,0	40	100,0	28	100,0

Основными привлекательными сторонами профессиональной деятельности сотрудники назвали то, что есть возможность поддерживать широкий круг общения с людьми, так ответили 10 специалистов, 8 служащих и 1 руководитель. Далее идет способность выделить себя в данной области, такой ответ дали 9 специалистов и 5 служащих. То, что в автосалоне возможна творческая работа отметили 5 специалистов.

В таблице 2.22 показана зависимость заработной платы персонала от результатов труда.

Таблица 2.22

Зависимость заработной платы от фактических результатов труда

Характер ответов	Руководители		Специалисты		Служащие	
	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %
Да	1	33,3	25	62,5	13	46,4
Нет	-	-	-	-	6	21,4
Зависит премия	2	66,6	15	37,6	9	32,1
Всего	3	100,0	40	100,0	28	100,0

Анализируя таблицу 2.22, можно отметить, что в ООО «Моравия-Белгород» заработная плата напрямую зависит от результатов труда. Так отмечают большинство специалистов (25 человек) и служащих (15 человек).

Кроме заработной платы от результатов труда зависит и размер надбавки – так ответили 16 специалистов и 9 служащих.

Наглядно данные таблицы 2.22 представлены на рисунке 2.6.

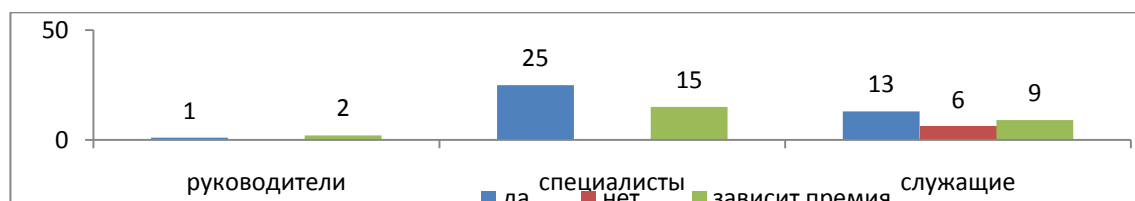


Рисунок 2.6 Зависимость заработной платы от фактических результатов труда

В таблице 2.23 представлены результаты ответов респондентов на вопрос полноты реализации способностей персонала в автосалоне.

Таблица 2.23

Полнота реализации способностей персонала

Характер ответов	Руководители		Специалисты		Служащие	
	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %
Да, в полной мере	1	33,3	21	52,5	11	39,3
Частично, более 50 % имеющегося потенциала	2	66,7	14	35,0	9	32,1
Частично, менее 50 % имеющегося потенциала	-	-	5	12,5	8	28,5
Всего	3	100,0	40	100,0	28	100,0

Анализируя таблицу 2.23, можно смело сказать, что в открытой мере используют свои творческие и профессиональные способности только треть всех сотрудников автосалона ООО «Моравия-Белгород».

В таблице 2.24 отражены ответы на вопрос удовлетворенности персонала системой морального стимулирования.

Таблица 2.24

Удовлетворенность персонала системой морального стимулирования

Характер ответов	Руководители		Специалисты		Служащие	
	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %
Да	2	56,6	10	24,0	9	42,1

Продолжение таблицы 2.24

Не совсем	1	24,4	19	46,5	13	36,4
Абсолютно нет	-	-	11	40,5	6	11,4
Всего	3	100	40	100,0	28	100,0

Как показывают результаты таблицы 2.24, полностью удовлетворены системой морального стимулирования только десять специалистов и девять служащих.

Руководители наполовину удовлетворены системой морального стимулирования. Специалисты и служащие удовлетворены в среднем на 50%, однако 11 специалистов и 6 служащих не удовлетворены системой морального стимулирования.

В таблице 2.25 даны результаты оценки условий для профессионального продвижения по карьерной лестнице.

Таблица 2.25

Оценка условий для карьерного продвижения

Характер ответов	Руководители		Специалисты		Служащие	
	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %
Хорошие	1	33,3	9	22,5	9	32,1
Удовлетворительные	2	66,6	19	47,5	9	32,1
Плохие	-	-	12	30,0	10	35,8
Всего	3	100,0	40	100,0	28	100,0

Как следует из таблицы 2.25, возможности увеличения мотивации есть и в области продвижения по служебной лестнице. Условия для дальнейшего продвижения оценивают хорошими только 1 руководитель, 9 специалистов и 9 служащих.

Как удовлетворительные оценивают возможности продвижения по карьерной лестнице 19 специалистов и 9 служащих. Откровенно плохими считают условия продвижения по служебной лестнице около половины специалистов (12 человек) и 10 служащих. Предоставить больше возможностей карьерного роста – фактор мотивации, способный значительно повлиять на результативность труда. В таблице 2.26 указаны негативные факторы, связанные с работой персонала.



Таблица 2.26

## Наличие демотивирующих факторов труда

Характер ответов	Руководители		Специалисты		Служащие	
	Кол-во, чел.	Уд.вес. %	Кол-во, чел.	Уд.вес. %	Кол-во, чел.	Уд.вес. %
Монотонность, однообразность	1	33,3	2	5,0	5	17,9
Неравномерная загруженность в течение дня (иного периода)	1	33,3	13	32,5	11	39,3
Высокая степень ответственности за принимаемые решения	1	33,3	9	22,5	4	14,3
Частые конфликтные ситуации	-	-	3	7,5	3	10,7
Длительная работа на компьютере	-	-	4	10,0	1	3,6
Частая работа в режиме сверхурочного времени	-	-	9	22,5	5	17,9
Всего	3	100,0	40	100,0	14	100,0

Проанализировав ответы сотрудников, можно сказать, что у служащих на первом месте неравномерная загруженность в течение дня. Огромный уровень ответственности присутствует у руководителей. Из обобщенных для абсолютно всех категорий работников доминируют длительность работы, монотонность. Специалисты часто работают сверхурочно в режиме сверхурочного времени. Кроме специфических факторов, которые связаны с работой, на работников отдела продаж ООО «Моравия-Белгород» действуют и последствия разнообразных стрессовых ситуаций, которые отражаются у всех сотрудников, это может быть высокая стоимость жизни, страх потери работы, правовая незащищенность. Далее следует неплодотворная психологическая напряженность, эмоциональные перепады, отсутствует терпение, человек стремится различными способами уменьшить силу, которая его травмирует, что в свою очередь приведет его к эмоциональному выгоранию, раннему утомлению, снижению концентрации внимания, будут

снижено самочувствие в целом. Все это может приводить к огромному количеству ошибок в работе сотрудника, будет ухудшаться в целом качество его работы.

Восполнение негативного влияния отрицательных состояний, которые имеются в работе, в деятельности сотрудников автосалона ООО «Моравия-Белгород», должно осуществляться с помощью характерных стараний, с подсоединением дополнительных возможностей.

В это время дополнительные возможности обязаны быть многогранны, им необходимо быть связанными с пакетом тех знаний, умений и навыков, которые используются в чрезвычайных ситуациях. Если брать во внимание то, что реальные условия трудовой деятельности сотрудников на данный момент затруднены, то необходимо подходить к мотивации персонала следующим образом. Во-первых, необходимо правильно психологически подготовить персонал к работе в данных условиях. Во-вторых, нужно логически сформировать систему благоприятных мотивов, чтобы они являлись главным компонентом стабильности трудовой деятельности в в любом временном промежутке их профессиональной деятельности.

Также, для оценки действующей системы мотивации необходимо проанализировать основные показатели, которые отражают эффективность системы. Такие как: производительность труда на одного работника; коэффициент удовлетворенности работников работой; коэффициент текучести кадров; показатель рентабельности персонала

Первый показатель – это производительность труда на одного работника, она рассчитывается по формуле:

$$Pm = \frac{O}{Ч}, \text{ где} \tag{2.5}$$

$Pm$ - производительность труда на одного работника;

$O$  – выполненный объем работы;

$Ч$  – численность работников.

Сравним производительность труда за три года.

$$Пт15=396666/62 =6397,8 \text{ тыс. руб}$$

$$Пт16= 236763/66=3587,3 \text{ тыс. руб}$$

$$Пт17=375563/70 = 5365,2 \text{ тыс. руб}$$

Как видно из результатов, производительность труда в период 2015-2017 упала, что говорит о немотивированности персонала ООО «Моравия-Белгород»

Следующим показателем эффективности системы мотивации и стимулирования будет служить коэффициент удовлетворенности работников работой организации. Он вычисляется по формуле:

$$K_y = 1 - \frac{Ч_{с\text{ж}}}{Ч_{ср}}, \text{ где} \quad (2.6)$$

$K_y$  – коэффициент удовлетворенности работников работой на предприятии;

$Ч_{с\text{ж}}$  - число работников выбывших по собственному желанию;

$Ч_{ср}$  - среднесписочная численность работников.

$$K_{y2015} = 1 - (1/62) = 0,98$$

$$K_{y2016} = 1 - (2/66) = 0,96$$

$$K_{y2017} = 1 - (3/70) = 0,95$$

Проанализировав показатель удовлетворенности трудом, можно отметить, что также заметен спад коэффициента.

Следующий показатель, который будем анализировать – это коэффициент текучести кадров, он рассчитывается по формуле:

$$K_{mk} = \frac{Ч_y}{Ч_{ср}} * 100, \text{ где} \quad (2.7)$$

$K_{mk}$  – коэффициент текучести кадров

$Ч_y$  - количество работников, уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины

$Ч_{cp}$ -среднесписочная численность работников

$$K_{T2015} = 1 \setminus 62 * 100 = 1,61$$

$$K_{T2016} = 3 \setminus 66 * 100 = 4,54$$

$$K_{T2017} = 5 \setminus 70 * 100 = 7,14$$

Отметим, что текучесть кадров заметно возросла в период с 2015 по 2017 гг.

Следующий показатель, который покажет эффективность системы мотивации и стимулирования труда в ООО «Моравия-Белгород» - это показатель рентабельности персонала.

$$P_n = \Pi / Ч_{cp}, \text{ где}$$

(2.8)

$\Pi$  – прибыль от реализации

$Ч_{cp}$ -среднесписочная численность работников

$$P_{n15} = 3431 / 62 = 55,3$$

$$P_{n16} = 3653 / 66 = 54,2$$

$$P_{n17} = 3758 / 70 = 53,6$$

Как видно из анализа рентабельность персонала с каждым годом падает, что может говорить о том, что персонал слабо замотивирован в своей работе.

Далее, для наиболее цельной картины системы мотивации персонала в ООО «Моравия-Белгород» необходимо провести SWOT-анализ. Определение основных перспектив развития системы, на основе которых формируются базовые стратегические направления, в действии которой сильные стороны системы получают свое следующее развитие, а слабые стороны искореняются,

беря во внимания угрозы и возможности – это основная цель проведения SWOT-анализа в ООО «Моравия-Белгород». Проведем SWOT-анализ системы мотивации персонала автосалона ООО «Моравия-Белгород»

Таблица 2.27

Матрица SWOT-анализа подсистемы мотивации автосалона

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	<p>1. Динамично развивающаяся организационная структура;</p> <p>2. Высокий уровень профессионализма сотрудников и наличие необходимых навыков;</p> <p>4. Мотивационную ценность для сотрудников представляет фактор материальной оценки труда;</p>	<p>1. Не ведется комплексных работ по разработке и поддержанию мотивационных программ.</p> <p>2. Отсутствие менеджера по мотивации</p> <p>3. Разобщенность коллектива;</p> <p>4. Система мотивации не ориентирована на сотрудничество коллег.</p>
Возможности (O)	SO-стратегия	WO-стратегия
<p>1. Оптимизация структуры нематериального стимулирования</p> <p>3. Твердое желание руководства сформировать реальную и действенную программу мотивации персонала.</p>	<p>Использовать при разработке мотивационной программы потенциал таких факторов как: моральная оценка труда, стабильный социально-психологический климат.</p>	<p>При разработке мотивационной программы сопоставить внутреннюю значимость должностей сотрудников с ценностью этой работы на рынке и учесть мотивационные профили персонала.</p>
Угрозы (T)	ST-стратегия	WT-стратегия
<p>1. Текучесть кадров</p> <p>2. Увеличение нагрузки</p>	<p>Рассматривать разработку мотивационной программы как источник повышения эффективности деятельности предприятия.</p>	<p>Создать мотивационную программу, которая стала бы частью кадровой политики предприятия, то есть уже на стадии подбора персонала «определять» людей, наиболее подходящих под предлагаемую мотивацию, что позволит снизить текучесть кадров.</p>

Таким образом, проведенный анализ документов предприятия, проведенное анкетирование и SWOT-анализ продемонстрировали, что для весомой части работников автосалона работа является важным элементом жизни, поэтому вопросы мотивации персонала остаются актуальными и по сей день.

Кроме того, анализ системы мотивации отражает, что в ООО «Моравия-Белгород» не ведется совокупных работ по созданию и сохранению мотивационных программ, уже имеющихся. Мотивация персонала является неполными. Анализ результатов ответов сотрудников на опрос отражает, что персонал неудовлетворен оплатой труда и теми мотивационными программами, которые существуют в автосалоне.

Психологический климат в дилерском центре оценивается как недостаточно благоприятный. В ООО «Моравия-Белгород» оплата труда открытая и зависит показателей результатов труда, поэтому она является значительным мотивационным элементом. Помимо оклада выплачивается премия, необходимо отметить, что такая система является прозрачной и сотрудники знают за что получают дополнительный заработок.

Помимо нестандартных факторов, которые связаны с работой на сотрудников воздействуют различные стрессовые ситуации, которые связаны с угрозой потерять работу, возрастанием стоимости жизни. Так же отмечены, как достаточно важные, следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в фирме, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, дополнительный отпуск.

Выводы по главе. Итак, во второй главе был проведен анализ действующей системы мотивации в ООО «Моравия-Белгород». Данная организация является официальным дилером автомобилей SKODA в Белгороде. Ассортиментная линейка насчитывает 7 моделей автомобилей. Опираясь на экономические показатели мы можем говорить о том, что компания активно развивается, прибыль, а также штат сотрудников ежегодно увеличиваются, что говорит о рентабельности деятельности предприятия.

В представленной системе мотивации дилерского центра можно выделить ряд недостатков, которые нужно устранить. К данным недостаткам необходимо отнести низкую производительность труда, как следствие слабой мотивации, большая текучесть кадров, которая связана с огромной психологической и психической нагрузкой, влияющая на качество труда сотрудников автосалона и качество обслуживания в целом, низкая удовлетворенность трудом, не ведется комплексных работ по разработке и поддержанию мотивационных программ, отсутствует менеджер по мотивации, разобщенность коллектива, система мотивации не ориентирована на сотрудничество коллег.

## ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «МОРАВИА-БЕЛГОРОД»

### 3.1 Совершенствование системы мотивации

Проведя анализ и выделив основные проблемы в системе мотивации в ООО «Моравия-Белгород» были предложены основные мероприятия по совершенствованию данной системы (таблица 3.1.).

Таблица 3.1

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации в ООО «Моравия-Белгород»

Параметры	Компоненты
Основные проблемы, выявленные в организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкая производительность труда, как следствие слабой мотивации;</li> <li>2. Большая текучесть кадров, связанная с огромной психологической и психической нагрузкой, которая влияет на качество труда работников автосалона и качество обслуживания в целом;</li> <li>3. Низкая удовлетворенность трудом;</li> <li>4. Не ведется комплексных работ по разработке и поддержанию мотивационных программ;</li> <li>5. Отсутствие менеджера по мотивации;</li> <li>6. Разобщенность коллектива;</li> <li>7. Система мотивации не ориентирована на сотрудничество коллег.</li> </ol>
Причины проблемных зон в организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большая психологическая и психическая нагрузка, которая влияет на качество труда работников автосалона и качество обслуживания в целом;</li> <li>2. Слабая замотивированность в работе;</li> <li>3. Плохой психологический климат в коллективе.</li> </ol>
Способы достижения целей (мероприятия)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совмещение должности специалиста отдела кадров и менеджера по мотивации;</li> <li>2. Расширение нематериальных стимулов, через совершенствование совместного досуга;</li> <li>3. Проведение конкурса «Работник месяца»;</li> <li>4. Совершенствование материальной мотивации, через разбиение менеджеров по продажам на команды во главе с «Работником месяца».</li> </ol>



Результаты	Реализация мероприятий повысит производительность труда, рентабельность персонала, снизит текучесть кадров, повысит показатель удовлетворенности трудом.
------------	--

В таблице 3.1, обозначены ключевые проблемы в области системы мотивации и стимулирования труда, также мероприятия по их устранению и результаты от их внедрения. Мероприятия внедряются для сотрудников ООО «Моравия-Белгород» и за их исполнением, прежде всего, будут следить начальники отделов.

Итак, распишем наиболее подробно предлагаемые нами мероприятия.

1. Совмещение должности специалиста отдела кадров и менеджера по мотивации. Он должен будет разрабатывать политику и процедуры материальных и нематериальных компенсаций и поощрений. Обеспечивать необходимую экспертизу в области определения уровня и схемы оплаты труда и поощрений для новых сотрудников, новых должностей и позиций. Изучать систему оплаты труда, бонусных программ, систем компенсаций в компаниях-конкурентах, анализировать их соответствие требованиям рынка труда, уровню жизни в регионах, где компания ведет бизнес. Выполнять необходимые расчеты по определению эффективности мероприятий, направленных на совершенствование системы компенсаций и бонусов, разрабатывать предложения по своевременной корректировке системы мотивации персонала и вносить их на рассмотрение непосредственному руководителю. Выявлять степень удовлетворенности сотрудников системой мотивации, компенсаций и поощрений, устанавливать контакт и эффективное взаимодействие с сотрудниками всех подразделений организации с целью получения наиболее результативной обратной связи.

2. Расширение нематериальных стимулов, через совершенствование совместного досуга. Работникам необходима психологическая и психическая разгрузка, отдых. Работа в автосалоне влечет за собой огромную отдачу от сотрудников. Так это постоянное общение с людьми, консультирование их

по вопросам покупке, ремонта автомобилей им необходимо всегда улыбаться и быть дружелюбными, соответственно работникам просто должен быть прописан полноценный отдых. В автосалоне «Моравия-Белгород» на данный момент времени практикуются такие мероприятия как выезды на природу, походы в боулинг-клуб. Такой отдых является недостаточным, сотрудники дилерского центра должны улучшить данное положение дел, для этого необходимо расширить круг мероприятий. Для этого необходимо устраивать общие праздники отмечая дни рождения коллег и знаменательные даты самой компании не в рабочей обстановке.

3. Проведение конкурса «Работник месяца». Данный конкурс является мотивационным. Будет проводиться для того, чтобы стимулировать сотрудников к достижению высоких показателей в профессиональной деятельности. Результаты, которые будут заслуживать поощрения окажут влияние на рост прибыли дилерского центра, как правило они выражаются в конкретных цифрах. Звание «Работник месяца» будет присуждаться за достижение конкретных показателей, которые будут зафиксированы в плане продаж.

Было разработано положение о проведении данного конкурса (Приложение 3), установлена верхняя планка показателей — максимальный объем продаж на одного человека, зафиксирована периодичность оценки показателей продуктивности каждого работника, их анализ необходимо проводить ежемесячно и делать итоги в конце года, установлены критерии и процедура выбора победителей, прописаны условия награждения.

4. Совершенствование материальной мотивации, через разбиение менеджеров по продажам на команды во главе с «Работником месяца». Необходимо разбить каждый отдел на равное количество сотрудников. В этом случае, каждый работник будет мотивирован не только повысить свою производительность труда, но и производительность команды, в которой он работает. А так же это мероприятие даст стимул к тому, что более опытные

участники команд станут делиться опытом и знаниями в области продаж, что в итоге положительно скажется на квалификации менее опытных участников.

Для оценки работы каждой команды была разработана система оценок команды. Оценки эффективности по проделанной работе должны выставляться ежедневно, по следующим критериям: объем реализованной продукции; перевыполнение плана; дисциплина.

Ежедневно каждая команда оценивается начальниками отдела, по всем критериям, по 5 бальной шкале. По 1 баллу за выполнение каждого критерия:

Таблица 3.2

## Оценка работы команды рабочих

За выполнение плана	1-2 баллов в зависимости от % выполнения плана, менее 80%-1 балл, более 80%-2 балла. 1 балл-1%
Перевыполнение плана	15 баллов – максимально, 1 балл, 1%
Дисциплина, максимально -10%	За опоздание на работу - минус 1 балл Нарушение трудового распорядка, депремирование в размере 10%.

Организовать данное мероприятие следует таким образом, чтобы результаты были постоянно «на виду» у команд и стимулировали их к повышению собственных результатов. Итоги необходимо подводить ежемесячно. По результатам «конкурса», команда-победитель получает бонус в виде премии на конец месяца. Размер премии должен соответствовать результатам производительности труда лидирующей команды. Предположим, что средняя оценка эффективности работы команды – лидера составляет 15 баллов, т.е. премия участников команды-победителя составит 15% от оклада.

Повышение производительности труда тесно связано с мотивацией персонала, это было подтверждено проведенным анализом. Отсюда следует, что разработанные мероприятия, направленные на улучшение мотивации персонала, которые были разработаны, помогут повысить качество труда в ООО «Моравия-Белгород», в целом. В итоге, мы сможем добиться того, что сократятся производственные издержки, увеличится прибыль организации,

повысится гибкость компании на рынке и улучшится качество услуг, усовершенствуется деятельность всей организации в целом.

Цели, которые установлены руководителями автосалона по повышению качества и конкурентоспособности должны быть понятны персоналу как показатели, которые будут отражать состояние действующих в автосалоне процессов и результатов труда.

В целом, система мотивации, которая была предложена, позволит мотивировать сотрудников к наиболее результативной работе, которая будет выражаться в качественной, добросовестной, эффективной организации труда.

Система мотивации, которая, применяется в настоящий момент в дилерском центре, достаточно проста и понятна для понимания. Разработанные и предложенные мероприятия дополняют ее и усовершенствуют. Быть интересной и полезной для персонала – это главная суть системы мотивации, а не ее понятность. Во время ее дополнения мероприятиями старались учесть именно этот принцип, применяя во внимание интересы всех работников автосалона и предложить такую мотивацию, применяя которую сотрудники могли бы ощущать свою ценность и незаменимость.

### **3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий**

Для оценки эффективности предложенных нами мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ООО «Моравия-Белгород» рассмотрим затраты на реализацию мероприятий, представленных в таблице 3.2

Таблица 3.2

## Бюджет мероприятий

Название мероприятий	Источник финансирования	Финансовые затраты (руб.)
Совмещение должности специалиста отдела кадров и менеджера по мотивации	Внутренние источники предприятия	7 500*12=90 000
Расширение нематериальных стимулов, через совершенствование совместного досуга	Внутренние источники предприятия	250 000
Совершенствование материальной мотивации, через разбиение менеджеров по продажам на команды во главе с «Работником месяца».	В рамках ФОТ	-
<b>Итого</b>		<b>340 000 тыс. руб.</b>

Анализируя данные таблицы 3.2, можно сделать вывод о том, что затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ООО «Моравия-Белгород» составят 340 000 руб.

Эффективность мероприятий, оценивается для того, чтобы определить потенциальную привлекательность мероприятий, целесообразность их принятия для возможных участников.

Рассчитаем экономическую эффективность мероприятий для ООО «Моравия-Белгород».

До внедрения мероприятий производительность труда была равна 5365,2 тыс. руб на одного работника, после реализации мероприятий мы должны получить:

$$Пт=(375563/70)*0,02 = 1\ 073 \text{ руб.}$$

Как видно, после внедрения мероприятий производительность труда на одного работника возрастет на 1 073 рубля.

Кроме того, планируется снижение текучести кадров за счет повышения мотивации к труду. На конец 2017 года данный показатель был равен 7,14. Прогнозируемое снижение будет равняться 2%. На данный момент в компании работает 72 человека.

Экономия суммарных затрат на производство за счет реализации мероприятия по сокращению текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{\Sigma 3} = \sum_{i=1}^n P_{T \text{ баз}} \left( 1 - \frac{K_{T \text{ пл.}}}{K_{T \text{ баз.}}} \right) \quad (3.3)$$

где,  $\mathcal{E}_{\Sigma 3}$  – экономия суммарных затрат на производство (оказание услуг);

– среднегодовой ущерб от текучести кадров при учете различных ( $i$ -тых) затрат предприятия

$K_{T \text{ пл.}}$  – коэффициент текучести кадров после внедрения мероприятий по ее сокращению;

$K_{T \text{ баз.}}$  – коэффициент текучести кадров в базовом году с учетом недостатков в организации труда на предприятии.

Численность работников на конец 2017 года составила 72 человека.

Коэффициент текучести базовый=7%

Коэффициент текучести плановый = 5%.

Расходы, связанные с заменой одного работника, составляют 25 тыс. руб.

Тогда:

1) Количество уволившихся в базовом году составляет:

$$72 * 0,07 = 5 \text{ чел.}$$

2) Расходы, которые несет предприятие в связи с текучестью кадров, составляют:

$$25 \text{ тыс. руб.} * 5 \text{ чел.} = 125 \text{ 000 рублей.}$$

Отсюда:

$$\mathcal{E}_{\Sigma 3} = 125 \text{ 000} * \left( 1 - \frac{5\%}{7\%} \right) = 125 \text{ 000} * (1 - 0.71) = 125 \text{ 000} * 0.29 = 36 \text{ 250}$$

рублей.

Таким образом, суммарные затраты на производство (оказание услуг) за счет уменьшения текучести кадров при вышеуказанных условиях, сократятся на 36 250 рублей тыс. руб. в год.

Далее, рассчитаем экономию затрат за счет реализации мероприятия по повышению удовлетворенности трудом. Применим ту же самую формулу.

Коэффициент удовлетворенности базовый = 0,95%.

Коэффициент удовлетворенности плановый = 0,97%.

Расходы, связанные с заменой одного работника, составляют 25 тыс. руб.

Тогда:

1) Количество уволившихся в базовом году составляет: 5 чел.

2) Расходы, которые несет предприятие в связи с низкой удовлетворенностью трудом, составляют:

25 тыс. руб. \* 5 чел. = 125 000 рублей.

Отсюда:

$$\mathcal{E}_{\Sigma} = 125\,000 * \left(1 - \frac{0,95\%}{0,97\%}\right) = 125\,000 * (1 - 0,97) = 125\,000 * 0,03 = 3\,750$$

рублей.

Таким образом, суммарные затраты на производство (оказание услуг) за счет увеличения текучести кадров при вышеуказанных условиях, сократятся на 3 750 рублей тыс. руб. в год.

Отразим просчитанные результаты в табличной форме.

Таблица 3.3

Основные показатели эффективности предложенных мероприятий

Показатель	Базовый период	Плановый период	Экономия руб. в год
Производительность труда, тыс. руб.	5365,2	6438,2	-
Коэффициент текучести	7	5	36 250
Коэффициент удовлетворенности трудом	0,95	0,97	3 750
Итого	-	-	40 000

Таким образом, оценив экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «Моравия-Белгород», было установлено, что внедрение данных мероприятий: оптимизирует несколько показателей, среди которых целесообразно выделить повышение производительности труда на 20%; снизит текучесть кадров на 2%, вследствие чего сократятся затраты на оказание услуг и будут составлять 36 250 рублей, повысит удовлетворенность трудом персонала и сократят затраты на 3 750 рублей.

Социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных изменений в организации с точки зрения условий деятельности персонала. К числу позитивных изменений можно отнести следующие изменения: создание благоприятного психологического климата в коллективе; создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей сотрудников; сотрудники будут ощущать признание со стороны руководства за добросовестный труд; повысится мотивированность персонала.

Исходя из расчёта экономической и социальной эффективности, мы можем сделать выводы о том, что предлагаемые мероприятия рентабельны и внедрение их в ООО «Моравия-Белгород» повлечет за собой только положительные изменения в мотивации персонала. Которые непосредственно повлияют на производительность труда персонала и получения максимальной прибыли организации.

Вывод по главе: в данной главе по выявленным проблемам, а именно низкая производительность труда, как следствие слабой мотивации; большая текучесть кадров, связанная с огромной психологической и психической нагрузкой, которая влияет на качество труда работников автосалона и качество обслуживания в целом; низкая удовлетворенность трудом; не ведется комплексных работ по разработке и поддержанию мотивационных программ; отсутствие менеджера по мотивации; разобщенность коллектива; система мотивации не ориентирована на сотрудничество коллег, были



предложены мероприятия по совершенствованию системы мотивации ООО «Моравия-Белгород».

Данными мероприятиями являются: совмещение должности специалиста отдела кадров и менеджера по мотивации; расширение нематериальных стимулов, через совершенствование совместного досуга; проведение конкурса «Работник месяца»; совершенствование материальной мотивации, через разбиение менеджеров по продажам на команды во главе с «Работником месяца». обозначены затраты на мероприятия, которые составляют 340 000 рублей, обоснована их целесообразность путем подсчета улучшения показателей эффективной данной системы, а именно, производительности труда, коэффициента текучести кадров и коэффициента удовлетворенности трудом. Экономия затрат после реализации предложенных мероприятий будет составлять 40 000 рублей в год.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические основы мотивации труда персонала в ООО «Моравия-Белгород». Определены сущность, значимость и принципы мотивации труда. Было выявлено, что проблеме мотивации труда в России посвящено значительное число научных работ. Так, например, Комаров Е.И. считает что мотивация – это создание системы мотивов, направляющее активность персонала на достижение целей предприятия, воздействуя на него. Руководство, выбирая наиболее актуальные потребности сотрудника, которые являются стимулами и мотивами, способные влиять на положительный исход деятельности компании, в самом широком виде представляет собой мотивационный процесс. А. Маслоу в своей теории потребностей распределил потребности на пять существенных групп, а именно – физиологические, социальные, духовные, потребность в безопасности, в самоутверждении. В это время, все потребности подразделяются на первичные, которые напрямую связаны с жизнедеятельностью человека в целом, и вторичные, они являются дополнительными, она называются организационно-социальными.

Связанными между собой являются мотивация и потребности, они служат направлениями эффективной деятельности компании. Об этом свидетельствуют основные концепции теории мотиваций. Такими являются классическая теория Ф. Тейлора, теория потребностей, основателем которой является А. Маслоу, теория человеческих отношений, основоположником которой стал Р. Ликерт и теория ожиданий В.Вруума.

В данной работе было выявлено, что в психологии мотивацию подразделяют на положительную и отрицательную. В проявлении осознанной деятельности и трудоспособности и связи с проявлением доброжелательных чувств и эмоций заключается положительная мотивация. Такие мотивы к работе являются помощником работнику в его деятельности.

Устремленное желание осознанных решений поставленного круга задач делается с целью получения заслуженного и оправданного поощрения. В данный момент времени большинство компаний используют именно этот тип стимулов, так как такое стимулирование с наиболее благоприятным эффектом действует на благо всей компании.

В последнее время менеджеры по персоналу осваивают обновленные способы мотивации для качественной и плодотворной работы своего коллектива. На деле применяются как нематериальное мотивирование, так и материальное, оно представляется в виде премия и высоких уровнях оплаты труда. К нематериальным принято относить организационные и морально-психологические меры. У различных организаций пакеты стимулов различны. Не существует единого стандартного социального пакета. Мотивация должна быть адресной, ориентированной на каждого работника.

Зная в каком направлении двигаться можно постоянно совершенствовать и улучшать систему мотивации компании. Чтобы достичь этого, необходимо обозначить пути направления движения, наметить, какие изменения и в какой области системы стимулирования проводить. Анализ системы мотивации включает в себя 3 этапа: аналитический, диагностический, контрольный. Проанализировать систему мотивации можно проведя анкетирование сотрудников, сделать анализ основных экономических показателей, которые продемонстрируют эффективность системы мотивации, и провести SWOT-анализ.

Во второй главе работы была проанализирована организационно-экономическую характеристика организации и был сделан следующий вывод, что ООО «Моравия-Белгород» – это успешно работающая организация на территории Белгорода.

Также была проанализирована система управления персоналом и все кадровые процессы, протекающие в организации. Среднесписочный состав персонала в 2017 году составил 70 человек согласно штатному расписанию.

Во второй главе нами был проведен анализ современной организации труда персонала и были выявлены следующие проблемы: низкая производительность труда, как следствие слабой мотивации; большая текучесть кадров, связанная с огромной психологической и психической нагрузкой, которая влияет на качество труда работников автосалона и качество обслуживания в целом; низкая удовлетворенность трудом; не ведется комплексных работ по разработке и поддержанию мотивационных программ; отсутствие менеджера по мотивации; разобщенность коллектива; система мотивации не ориентирована на сотрудничество коллег

На основании вышеперечисленных проблем нам был предложен ряд мероприятий. Также, была проведена социально-экономическая обоснованность предлагаемых проектных мероприятий. В итоге, оценив экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию мотивации труда в ООО «Моравия-Белгород», было установлено, что внедрение данных мероприятий позволит создать благоприятный психологический климат в коллективе; создать условия для реализации и развития индивидуальных способностей сотрудников; сотрудники будут ощущать признание со стороны руководства за добросовестный труд; повысится мотивированность персонала.

Кроме того, важно отметить, что внедрение данных мероприятий: оптимизирует несколько показателей, среди которых целесообразно выделить повышение производительности труда на 20%; снизит текучесть кадров на 2%, вследствие чего сократятся затраты на оказание услуг и будут составлять 40 000 рублей.

### Список использованной литературы

1. Всеобщая декларация прав человека (принята на третьей сессии Генеральной Ассамблеи ООН 10 декабря 1948 г.) // Российская газета. - 10 декабря 1998г.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 05.05.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2014) // Сборник законодательства РФ - 2014 - № 3
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 21.07.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2014) // Сборник законодательства РФ - 2014 - № 3
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 N 146-ФЗ (ред. от 05.05.2014) // Сборник законодательства РФ - 2014 - № 3
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 12.03.2014) // Сборник законодательства РФ - 2014 - № 3
6. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Сборник законодательства РФ. – 2018. – №4. – ст.131.
7. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Сборник законодательства РФ. – 2018. – №4. – ст. 132.
8. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Сборник законодательства РФ. – 2018. – №4. – ст. 152.
9. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Сборник законодательства РФ. – 2018. – №4. – ст. 164
10. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Сборник законодательства РФ. – 2018. – №4. – ст. 135.
11. Акифьев, И.В. Мотивация как один из основных факторов управления персоналом / И.В. Акифьев, И.К. Пономарева // Инновации. – 2017. – № 1. – С. 1–10.

12. Антосенков, Е.Г. Эффективное управление персоналом на малых и средних предприятиях: проблемы, опыт решения / Е.Г. Антосенков, В.В. Курамышев // Труд и социальные отношения. – 2014. – № 2. – С. 48–60.
13. Артюхова И.В. Методы эффективного управления персоналом/ И.В. Артюхова, Р.Х. Кадыров // Научные исследования и разработки в эпоху глобализации: сборник статей Международной научно - практической конференции (25 ноября 2016 г., г. Пермь). В 7 ч. Ч.1/ - Пермь: АЭТЕРНА, 2016. – 269- с.22-24.
14. Артюхова, И.В. Методы организационного стимулирования труда персонала/ И.В. Артюхова, Л.О. Гаврилова // Инновационная наука. – №7. – 2015. – С.76-79.
15. Афанасьев, В.Г. Индивидуально ориентированный подход к мотивации и бизнес-обучению: особенности и современные тренды / В.Г. Афанасьев // Мотивация и оплата труда. – 2014. – № 4. – С. 274–277.
16. Ахмедов А.Э., Ахмедова О.И. Сравнительный анализ организации оплаты труда работников в зарубежной и отечественной практике / А. Э. Ахмедов, О.И. Ахмедова // Территория науки. – 2014. – Т 5. № 5. – С. 88-91.
17. Бабаева, З. Г. Мотивация работников на предприятиях / З. Г. Бабаева // European research. – 2015. – № 4 (5). – С. 62-67.
18. Бадалова, А. Г. Управление кадровыми рисками предприятия / А. Г. Бадалова, К. П. Москвитин // Российское предпринимательство. – 2015. – № 7. – С. 92-98.
19. Белашова В.В., Сапунова Т.А. Управление персоналом на предприятии с использованием новых технологий / В.В. Белашова, Т.А. Сапунова // Инновационная наука. – 2016. – №11. – С. 21 - 23.
20. Битулева Н.Д. Потеря мотивации, или как настроить персонал на длительную работу / Н.Д. Битулева // Банковский ритейл. – 2014. – № 3. – С. 52 - 58.

21. Болгова Е.Д., Кинаш-Точеная Т.И. Эффективная мотивация персонала в условиях экономического кризиса / Е. Д. Болгова, Т.И. Кинаш-Точеная // В сборнике: Социально-экономические аспекты развития современного государства. Материалы IV международной научнопрактической конференции. – 2014. – С. 42 - 45.
22. Бравок К.А., Султанова Е.В. Разработка систем мотивации персонала на примере ООО «Фактор-Гео» / К.А. Бравок, Е.В. Султанова // Инновационная наука. – 2016. – № 4-1. – С. 58-60.
23. Булатов А.Н. Параметры для оценки материальной мотивации сотрудников / А.Н. Булатов // Банковское кредитование. – 2014. – № 3. – С. 102 - 112.
24. Быкова, М. С. Управление мотивацией и стимулированием персонала / М. С. Быкова // Современные научные исследования и инновации. – 2015. – № 4. – С. 48 - 50.
25. Васьковская С., Певнева С. Правила мотивации / С. Васьковская, С. Певнева // Современные страховые технологии. – 2015. – № 3. – С. 38 - 43.
26. Вopilin В.В. Мотивация персонала и система ключевых показателей компании / В. В. Вopilin // ИТпортал: электронный научный журнал. – 2015. – №1 (5).
27. Воробьева Е. А. Методические основы формирования компенсационного пакета на предприятии / Е.А. Воробьева // Известия ИГЭУ. – 2017. – № 1(93). –С. 84-86.
28. Гапонова О.С., Чилипенюк Ю.Ю. Диагностика и анализ мотивационных характеристик, определяющих специфику социально-трудового взаимодействия проектных стартовых команд / О.С. Гапонова, Ю.Ю. Чилипенюк // Вестник УрФУ. – 2013. – № 4. – С. 172-182.
29. Данилова Е., Лапинский В. Проверьте мотивацию кандидата, и «засланный казачок» не проникнет к вам в компанию / Е. Данилова, В. Лапинский // Управление персоналом. – 2014. – № 16. – С. 5 - 15.

30. Даринин К.В. Стратегия управления персоналом / К.В. Даринин // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 4. – С. 27-33.
31. Дегальцева Ж. В. Управление затратами на содержание персонала АПК / Ж. В. Дегальцева // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 3 (32). – С. 209-212.
32. Долженко Р.А. Социальная карта – новая форма использования социального пакета организации / Р.А. Долженко // Управление корпоративной культурой. – 2013. – № 01 – С. 2-12.
33. Жариков В.Д. Модель роста производительности труда персонала на промышленном предприятии. / В.Д. Жариков // Организатор производства. – 2015. – №2. – С. 66 – 77.
34. Жеребцова Н. От чего зависит МРОТ / Н. Жеребцова // Мотивация и оплата труда. – 2013. – № 03(35). Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.case-hr.com/case-v-smi/36243.html>.
35. Захаров А. Н. Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда / А.Н. Захаров // Вестник НГИЭИ. – 2014. – №9. – С. 19-30.
36. Захаров А.Н. Особенности и проблемы мотивации труда в сельском хозяйстве / А.Н. Захаров // Вестник НГИЭИ. – 2014. – №1(32). – С. 27-37.
37. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Методика формирования эффективной системы мотивации и стимулирования персонала предприятий авиационной промышленности / А.Ю. Истратий, Е.Г. Козлова // Вестник Университета (ГУУ). – 2013. – № 12. – С. 78-80.
38. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Проблемы формирования и развития систем мотивации и стимулирования персонала промышленных организаций / А.Ю. Истратий, Е.Г. Козлова // Вестник МГОУ. Серия «Экономика». – 2013. – № 1. – С.31-36.
39. Каграманова Т. И. Проблемы стимулирования и мотивации в управлении персоналом Т.И. Каграманова // Мир науки, культуры, образования. – 2014. – № 3(46). – С. 105-107.



40. Карасев Е. Какие меры работодатель должен применять при недостижении руководителем поставленных перед ним целей и задач? / Е.Карасев // Управление персоналом. – 2013. – № 17. – С. 87-89.

41. Карпова Е.А. Мотивационное пространство личности: компромиссы, противоречия, потенциальные возможности / Е.А. Карпова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – №7. – С. 44-51.

42. Карпова Е.А. Мотивационное пространство личности: компромиссы, противоречия, потенциальные возможности / Е.А. Карпова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – №7. – С. 44-51.

43. Коваленко А.Ю. Социально-экономическая сущность оплаты труда и основы ее организации / А.Ю. Коваленко // Terra Economicus. – 2011. – Том 9. № 4. Часть 3. – С. 115-117.

44. Козлова Т. «Зазеркалье» мотивации / Т. Козлова // Кадровик.ру. – 2014. – № 5. – С. 68 - 70.

45. Кравец Д.А. Нематериальная мотивация персонала в кризисных условиях / Д.А. Кравец // Делопроизводство и кадры. – 2015. – №1. – С. 71 - 82.

46. Крук Е.Е. Психологический консалтинг и мотивация персонала: путь к успеху фирмы / Е.Е. Крук // В сборнике: Развитие управленческого консалтинга в регионах Материалы Международной научно-практической конференции. Под ред. В.И. Звонникова, О.В. Кожевиной. Барнаул – 2013. – С. 145-152.

47. Кручинская В.С. КРІ и мотивация персонала, работающего над проектом / В.С. Кручинская // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2014. – № 6. – С. 112-121.

48. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала [Текст] / К.С. Крячко // Экономическая наука и практика: материалы II Междунар. науч.

конф. (г. Чита, февраль 2013 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый. — 2013. — С. 65-71.

49. Кузнецова Я.В. Совершенствование организации оплаты труда работников предприятия / Я. В. Кузнецова // Молодой ученый. — 2014. — №1. — С. 369-374.

50. Кузнецова, Н. В. Управление кадровыми рисками современной организации / Н. В. Кузнецова // Вестник ЗабГУ. — 2013. — № 07 (98). — С. 94-100.

51. Мамонов Е. Как разработать систему мотивации для сотрудников отдела кадров / Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. — 2014. — № 9. — С. 76 - 84.

52. Мамонов Е. Нематериальная мотивация персонала. Мифы и правда / Е. Мамонов // Кадровик.ру: электрон. журн. — 2014. №11. URL: <http://www.kadrovik.ru>.

53. Мандрица И.В. Цикличность мотивации как фактор управления персоналом в инновационных организациях / И.В. Мандрица, Т.А. Дорошевская // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. — 2014. — № 4 (43). С. 127-132.

54. Митрофанова, Е. А. Стратегии и политики антикризисного управления персоналом / Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова // Вестник университета». — 2017. — С. 83-86.

55. Модорский А.В. Стимулирующая функция заработной платы в системе функций заработной платы / А.В. Модорский // Вестник пермского университета. — 2014 — Вып. 1(20) — С. 97-102

56. Мычка С.Ю. Мотивация персонала в современных организациях / С.Ю. Мычка // Совершенствование экономических и правовых отношений в современных российских условиях: Сборник материалов международной научно-практической заочной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. — 2013. — С. 74-77.

57. Мычка С.Ю., Шаталов М.А. Современные методы управления персоналом в условиях нестабильности внешней среды / С.Ю. Мычка, М.А. Шаталов // Территория науки. – 2014. – Т 5. № 5. – С. 138-141.
58. Николаев, Д. О. Проблемы управления персоналом в условиях кризиса / Д. О. Митрофанов // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2011. – № 3. – С. 113-124.
59. Орлова Е. Мотивация в кризис: когда помочь могут не только деньги / Е.Орлова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. – №2. – С. 77-84.
60. Пак В.Д., Нужина Н.И. Мотивация персонала: как это делают в крупнейшей ИТ компании / В.Д. Пак, Н.И. Нужина // Международный научноисследовательский журнал. – 2014. – № 23(21). – С. 118-119.
61. Патутина Н.А. Организация взаимодействия и мотивация персонала компании / Н.А. Патутина // Мотивация и оплата труда. – 2013. – № 1. – С. 28-41.
62. Попова, К. А. К вопросу о формировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации / К. А. Попова // European research. – 2015. – № 4 (5). – С. 60-62.
63. Рассадин, В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала / В.В. Рассадин // Менеджер. – 2017. – № 3. – С. 53–59.
64. Рошектаева У.Ю., Милюкова А.В. Система мотивации персонала в организации (на предприятии ОАО кондитерский комбинат «Кубань») / У.Ю. Рошектаева, А.В. Милюкова // Символ науки. – 2017. – Т. 1. № 2. – С. 107-109.
65. Рошектаева У.Ю., Милюкова А.В. Система мотивации персонала в организации (на предприятии ОАО кондитерский комбинат «Кубань») / У.Ю.Рошектаева, А.В. Милюкова // Символ науки. – 2017. – Т. 1. № 2. – С. 107-109.

66. Рыкова, Г. А. Управление мотивацией и стимулированием персонала / Г. А. Рыкова // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 7. – С. 47 - 51.

67. Рябова М. А. Оценка взаимосвязи мотивации и нематериального стимулирования труда в эффективном управлении персоналом промышленных предприятий / М.А. Рябова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – № 2. – С. 65-68.

68. Ряховская, А. Н. Антикризисное управление: современная концепция и инструментарий / А. Н. Ряховская, С. Е. Кован // Управленческие науки. – 2015. – № 3. – С. 45-55.

69. Саяпин А. В. Совершенствование инновационного процесса предприятия путем формирования мотивирующей среды / А.В. Саяпин // Вестник РУДН. Серия Экономика. – 2016. – № 4. – С. 90-98.

70. Сорокина А.В., Епишкин И.А. Управление по целям и мотивация на реализацию стратегии / А.В. Сорокина, И.А. Епишкин // Мир транспорта. – 2016. – Т.14. № 3 (64). – С. 270-280.

71. Старцева В.Н., Внедрение инновационных технологий мотивации персонала как научная и практическая проблема менеджмента [Электронный ресурс] / Старцева В.Н. // Труды Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева. – 2013. – № 1(98). – С. 114-117.

72. Столяренко А.В., Матюнина М.В. Формирование и внедрение системы мотивации персонала / А.В. Столяренко, М.В. Матюнина // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2016. – Т.5. №.5. – С. 12-17.

73. Трачук А.В. Формирование инновационной стратегии компании / А.В. Трачук // Управленческие науки. – 2013. – № 3 (8). – С. 16-25.

74. Фахрутдинова М. Помехой созданию нематериальной мотивации может быть только одно – нежелание / М. Фахрутдинова // Управление персоналом. – 2015. – №10. – С. 53 - 59.

75. Чекан А.А., Жураховская И.М. Проблемы аттестации персонала: анализ практики и новые возможности ее использования в современных условиях / А.А. Чекан // Вестник МГОУ. – 2014. – №1. – С.100-107.
76. Черненко П.А. Мотивация персонала и ИТ-технологии / П.А. Черненко // Государственная служба. – 2013. – № 6. – С. 116-119.
77. Шапиро С.А, Вешкурова А.Б. Экспериментальное подтверждение циклической концепции трудовой мотивации в финансовой сфере деятельности / С.А. Шапиро, А.Б. Вешкурова, Н.Г. Вишневская // Путеводитель предпринимателя. – 2014. – № 23. – С. 301-314.
78. Шаталов М.А., Мешкова Т.Р. Учет и анализ использования трудовых ресурсов в системе менеджмента организации / М.А. Шаталов, Т.Р. Мешкова // Территория науки. – 2014. – № 3. – С. 84-91.
79. Шмаков А.Г., Топоркова А.В. Мотивация трудовой деятельности как фактор управляющего воздействия на результат труда персонала / А.Г. Шмаков, А.В. Топоркова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2013. – №3(294). – С. 103-106.
80. Эсаулова И. Для чего нужны стимулы? Анализ действующей системы мотивации персонала / И. Эсаулова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2015. – № 12. – С.75-77.

# **ПРИЛОЖЕНИЯ**

## Приложение 1

