

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 «Управление
персоналом»

заочной формы обучения, группы 05001262
Быхановой Екатерины Викторовны

Научный руководитель
ассистент
Маслова Я.В.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	6
1.1 Понятие мотивации персонала на предприятии.....	6
1.2 Характеристика и взаимосвязь основных теорий мотивации персонала.....	13
1.3 Методы мотивации персонала на предприятии.....	22
Глава 2. ИССЛЕДОВАНИЕ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ВИКТОР».....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Виктор».....	27
2.2 Характеристика системы управления персоналом ООО «Виктор».....	33
2.3 Изучение актуального состояния системы мотивации персонала в ООО «Виктор».....	40
Глава 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ВИКТОР».....	47
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Виктор».....	47
3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций.....	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	59
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	63

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. На сегодняшний день в сфере управления персоналом большую роль играют мотивационные аспекты деятельности сотрудников. Ни один высококвалифицированный менеджер или руководитель не подвергает сомнению значимость мотивации в повышении эффективности работы персонала организации.

Сегодня проблема мотивации персонала в организации занимает значительное место в работах современных ученых и публицистов. Тем не менее, попытки использования классических теорий мотивации персонала в современной организации не достаточно проработаны и систематизированы, что тем самым затрудняет практическое применение методов мотивации и ее технологий в процессе работы компании. Трудности в практическом внедрении системы мотивации персонала связаны так же с низкой степенью изученности отличительных особенностей мотивации кадров, работающих в определенных отраслях экономики и отдельных видах производства. Значительную поддержку в изучении методов стимулирования персонала организации к эффективной деятельности руководителям и менеджерам могут оказать проведенные социологические и научные исследования, связанные с особенностями и основными тенденциями мотивационного аспекта трудовой деятельности персонала современной организации.

Актуальность данной дипломной работы заключается в том, что мотивация напрямую влияет на эффективность управления персоналом в любой организации. Если руководитель или менеджер будет четко представлять то, что побуждает определенного работника не просто к деятельности, но к эффективной работе, какие мотивы заложены в основе его поступков, то он сможет разработать действенную систему путей и методов эффективного управления кадрами своей компании. Для этого руководителю или менеджеру важно владеть знаниями о том, чем вызваны определенные

мотивы, какими способами данные мотивы приводятся в действие и эффективно работают, каким образом реализуется на практике мотивирование и стимулирование персонала организации к эффективной деятельности.

Степень научной разработанности. Изучением проблематики применения на практике системы мотивации персонала, а также исследованием значения и влияния мотивации на эффективность деятельности персонала организации, занимались многие отечественные и зарубежные психологи и ученые. Вопросы мотивации труда на предприятии нашли свое отражение в трудах многих известных ученых, среди них можно выделить теорию иерархии потребностей А. Маслоу; Двухфакторную теорию мотивации Ф. Герцберга, Теорию X и Y Д. Мак-Грегора. Среди работ отечественных ученых можно выделить труды В.А. Дятлова, Е.В. Белкина, С. Горностаева, Т.И. Пуденко. В исследованиях этих ученых находят свое отражение вопросы формирования мотивов трудовой деятельности, а также рассматриваются отдельные аспекты реформирования мотивационных отношений. Однако как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время проблема мотивации остается самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане.

Объектом исследования выступает ООО «Виктор».

Предметом исследования выступает действующая система мотивации персонала в ООО «Виктор».

Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Виктор».

Задачи исследования:

1. Изучить и проанализировать основные понятия мотивации персонала на предприятии.

2. Дать организационно-экономическую характеристику ООО «Виктор», а также проанализировать систему управления персоналом данной организации.

3. Провести исследование актуального состояния системы мотивации персонала в ООО «Виктор».

4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Виктор» и обосновать их социально-экономическую значимость.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала могут быть применены в ООО «Виктор» и аналогичных организациях, оказывающих полный спектр рекламных услуг от планирования рекламной кампании до выполнения заказа любых объемов с целью увеличения эффективности трудовой деятельности сотрудников.

Информационная база исследования. В процессе написания данной дипломной работы были использованы: Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, Устав ООО «Виктор», Положение о премировании работников, Положение об оплате труда и стимулировании работников, составившие нормативно-правовую базу; учебная и научная литература, публикации в периодических изданиях по вопросам изучения системы мотивации персонала на предприятии, документы внутреннего пользования ООО «Виктор», такие как бухгалтерский баланс, отчет о прибыли и убытках, отчет о движении денежных средств.

При написании дипломной работы были использованы следующие **методы исследования:** теоретический и сравнительный анализ; эмпирические методы – психологическое тестирование; методы обработки данных – качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики; метод интерпретации результатов исследования – структурный.

Структура работы. Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.

1.1 Понятие мотивации персонала на предприятии

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенной деятельности, задают ее границы и формы, придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Силы, о которых упоминалось выше, находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некоторые поступки. При этом каждый человек индивидуально реагирует на определенные воздействия со стороны одинаковых сил. Кроме того, действия человека, то, как он себя ведет, также способны влиять на его реакцию, в результате чего может меняться как уровень воздействия, так и устремленность поведения, вызываемая им. За счет мотивации менеджер побуждает персонал работать эффективнее для достижения целей организации, тем самым, удовлетворяя их личные желания. Воздействие мотивации на поведение зависит от массы факторов, часто субъективно и способно изменяться под воздействием обратной связи со стороны деятельности людей [3, с. 165].

В качестве мотивации могут выступать, например, разнообразные награды и вознаграждения (заработная плата или другое денежное вознаграждение, почетные грамоты, премии, памятные подарки, предоставление отпуска). Система оплаты труда, опирающийся напрямую или косвенно на результаты деятельности, выступает значительным аспектом мотивации. Его отсутствие может серьезно надломить действенность управления.

Одним из важнейших факторов мотивации так же является делегирование ответственности и полномочий о принятии решений.

Персонал организации поощряется к увеличению круга своих полномочий, а не к излишне педантичному следованию его границам. Обнаружение и ограничение количества факторов, мешающих решению задач, повышает потенциал мотивации. Важнейшее значение принимает снижение индивидуальных проблем, улучшение условий труда, любые другие аспекты, повышающие привлекательность работы как таковой.

Карьерный рост и продвижение также являются факторами мотивации. Планы продвижения по службе должны выступать в качестве альтернативного варианта выполняемой работы сегодня. Когда работник считает, что занятая им должность является конечным рубежом, его мотивация снижается, а то и может достигнуть нуля. Применение собственных разработок персонала также является значимым аспектом мотивации и стимулирования. Каждый из нас стремится, чтобы с нами обращались как с полноценными личностями. Поэтому современному менеджеру всегда следует выделять ценность и роль трудовой деятельности каждого работника в коллективных достижениях. Итак, можно непринужденным способом через работу одного человека обеспечить мотивацию и другим. Побуждение персонала к эффективной деятельности в процессе дефиниции его конечных результатов выступает в качестве характера мотивации и поощрения к достижению определенных целей. Системное ситуационное управление мотивацией требует всестороннего каждодневного побуждения и поддержки со всех сторон. При контроле за результатами выполненного задания, побуждение выступает в качестве обратной связи, а также наградой в соответствии с достигнутыми результатами [3, с. 66].

Максимально простая модель процесса мотивации и стимулирования персонала включает в себя только три элемента: потребности, целеустремленное поведение и удовлетворение потребностей человека.

Потребностям называют определенные индивидуальные желания и стремления к конечному результату. Каждый испытывает потребность в

таких элементарных вещах, как еда, одежда, дом, личная машина и прочее. Но необходимы в той же степени и неосознанные факторы, например: уважение, возможность личного профессионального роста и т.д.

Пытаясь удовлетворить свои потребности, люди зачастую неосознанно придерживаются определенной линии поведения. Качество работы в организации – один из путей подобного целенаправленного поведения. Примером может послужить удовлетворение потребности в признании, через попытки продвинуться вверх по службе.

Словосочетание «удовлетворение потребностей» представляет собой приятное состояние комфорта, умиротворения и облегчения, которое испытывает человек, когда его требования реализуются. Добившись карьерного роста, благополучно завершив выполнение сложной профессиональной задачи, получив благодарность от руководства, признание со стороны коллег, а также какое – либо денежное вознаграждение, работник ощущает чувство удовлетворения [7, с. 137].

Особенности характерных аспектов мотивации и стимулирования довольно разнообразны, они затрагивают само содержание, сущность и особую структуру мотивации. К слову, мотивация человека к определенной деятельности выступает в виде системы определенных движущих сил, которые порождают в человеке желание осуществления каких-то конкретных действий. Данные силы находятся как внутри, так и самого человека. Они заставляют его осознанно или неосознанно совершать определенные поступки. Взаимосвязь между этими силами и конечными действиями человека основывается на довольно сложной системе согласованностей, по причине чего разные люди абсолютно по-разному реагируют на равное влияние на них тех же самых сил. То, как ведет себя человек в определенной ситуации, реализовываемые им действия и поступки, также могут влиять на его реакцию, в результате чего может изменяться уровень воздействия, а также характер поведения.

Особо важными в теории и понятии мотивации и стимулирования персонала являются следующие факторы:

1. Следует выявить то, что в деятельности человека располагается в непосредственной зависимости от мотивационного воздействия;
2. Выявить баланс внешних и внутренних мотивационных сил;
3. Необходимо соотносить все изученное с результатами деятельности.

Теоретически и практически доказано, что потребности – это то, что расположено внутри каждого из нас. Потребности есть у каждого и знакомы каждому человеку, но одновременно с этим они проявляются как неповторимые элементы у каждого индивида. Это то, от чего человек всегда желает избавиться, поскольку, когда потребность существует, она постоянно требует скорейшего удовлетворения. Каждый человек индивидуально устраняет свои потребности, кто-то удовлетворяет их, другие - подавляют или вовсе на них не реагируют. Многие потребности часто возрождаются, при этом изменяя форму своего проявления, степень значимости и влияния на человека [2, с. 170].

Каждый отдельный мотив требует определенных действий от человека. Мотив расположен внутри него, носит индивидуальный характер, связан с огромным количеством внешних и внутренних аспектов, а также с воздействием иных, появляющихся наряду с существующими мотивами. Человек может влиять на собственные мотивы, ограничивать их воздействие и даже способен удалить их из своего мотивационной системы.

То, как ведет себя человек, всегда определяется совокупностью мотивов, а не одним из них. Вследствие этого, мотивационная структура людей может анализироваться как основа реализации им конкретных действий и поведения. Данная структура человека наделена определенной стабильностью, однако она предрасположена к изменчивости, особенно, намеренно в процессе образования и воспитания человека [4, с. 111].

Мотивирование – это процесс целенаправленного влияния на людей с целью их побуждения к конкретным действиям путем порождения в них

определенных мотивов. Мотивирование представляет собой ядро и специфическую основу управления людьми. Действенность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования и стимулирования.

В зависимости оттого, на что направлено мотивирование, какие задачи оно решает можно выделить два главных типа мотивирования. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека побуждаются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. За счет мотивации менеджер заставляет других людей работать на достижение целей организации, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызываются эти мотивы. Если у двух сторон не оказывается точек соприкосновения, то и процесс мотивирования не сможет состояться успешно [12, с. 271].

Второй тип мотивирования – это формирование конкретной мотивационной структуры человека. В этом случае существенное внимание направляется на то, чтобы усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действия человека, и напротив, ослабить те мотивы, которые мешают действенному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы. Второй тип мотивирования требует больших усилий, знаний и способностей для его реализации. Однако, и его результаты в целом значительно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, изучившие его и использующие в своей практике, могут намного успешнее и результативнее управлять своим персоналом.

Данные типы мотивирования не нужно противопоставлять, так как в нынешней практике управления прогрессивно управляемые организации стараются сочетать оба эти типа мотивирования.

Мотивы начинают действовать, за счет стимулов, в качестве которых могут выступать материальные блага, поступки других людей, представляющих потенциалы иметь что-то, надежды на что-то и т. д. В качестве стимулов. По содержанию стимулы могут быть материальные и нематериальные. Стимулы в качестве способов воздействия или носителей раздражающих факторов, вызывающих действие определенных мотивов. Человек реагирует на множество стимулов не всегда сознательно. На определенные стимулы его реакция даже может не поддаться сознательному контролю. Все люди разные, а, значит, и реакция на определенные стимулы не может быть одинакова у каждого из нас. Таким образом, сами по себе стимулы не имеют безусловного значения или смысла, если люди не реагируют на них [6, с. 33].

Процесс применения различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование обладает различными формами. В практике управления одной из самых известных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования редко кто велика. Все же очень важно учитывать обстановку, в которой материальное стимулирование реализуется, и стараться избрать гиперболизации его возможностей, так как человек имеет очень не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей. Стимулирование кардинально отличается от мотивирования. Сущность этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, через которое может, осуществляется мотивирование. При этом, чем выше степень выработки отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что сотрудники сами проявляют заинтересованное внимание в делах организации, осуществляя нужные действия, не дожидаясь надлежащего стимулирующего воздействия.

Одну и ту же работу человек может исполнять, затрачивая разные усилия. Он может работать в полную силу, а может и вовсе не работать. Он может стремиться брать работу, с которой справиться легко и быстро, а может браться за сложную и тяжелую работу. Все это отображает то, какое старание готов проявлять человек. Рабочие занимаются тяжелым физическим трудом, соглашаются работать дополнительные часы, выдерживают большое напряжение, потому что знают, что эти отрицательные моменты и издержки их работы приемлемы, учитывая то, что они получают как вознаграждение. Это напрямую зависит и от того, насколько работник мотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному стараться, выполняя свою роль в организации. Один работник может быть безразличен к качеству своего труда, в то время как другой будет стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением [3, с. 73].

Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать, но при этом он может относиться к своим обязанностям безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Поэтому руководство должно строить систему мотивирования таким образом, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей [15, с. 114].

Таким образом, мотивация представляет совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенной деятельности, задают ее границы и формы, придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Мотивация, в организационном контексте - это процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым, удовлетворяя их личные желания и потребности.

1.2 Характеристика и взаимосвязь основных теорий мотивации персонала

Существует два вида теорий мотивации: содержательные и процессуальные. Содержательные теории мотивации, во-первых, стараются выявить те потребности, которые заставляют человека совершать конкретные действия, особенно при нахождении рамок объема и характера работы. При заложении основ нынешних концепций мотивации и стимулирования большую роль играли работы трех известных ученых: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак Клеелланда.

Содержательные концепции мотивации и стимулирования основаны, в общем и целом, на так называемых потребностях человека, а именно чувствах недостатка чего-либо, вызывающего ощущение дискомфорта, которое каждый хочет быстрее преодолеть. Потребности делятся на врожденные, первичные (естественного происхождения) и приобретенные (социальные). К первой группе относят потребности в воде, пище и тепле; ко второй группе – в общении, получении знаний, самореализации [4, с. 112].

В момент осознания потребностей у людей появляется острое желание их удовлетворить, а, следовательно, зарождается интерес к тем вещам,

которые способны быстрее это сделать. Однако, интерес превращается в мотив только тогда, когда человек точно знает, что добиться желаемого ему по силам.

Одним из первых представителей содержательного подхода к мотивации и стимулированию, построенному на влечению людей к удовлетворению возникающих потребностей, является Ф. Тейлор. Он предложил ее классический вариант, взял за основу систему норм расходования времени на каждый вид работ, то есть квот, направленных на самых способных, а главное, мотивированных работников.

Если производительность была на много выше, чем та, которая была прописана в квоте, то работа сотрудников была оплачена по повышенному тарифу и каждому были положены премиальные выплаты, что позволяло им наиболее быстро и полно удовлетворить потребности. А вот невыполнение или некачественное выполнение поставленной задачи оборачивалось пониженными расценками, вынуждавшими каждого работника трудиться на пределе своих сил и возможностей.

Другой, не менее значимой версией содержательного подхода к мотивации выступила концепция иерархии потребностей, известного всем социолога А. Маслоу, сформулированная им в 1940 г. и доработанная впоследствии психологом Г.Мурреем.

Данная концепция гласит, что люди всегда испытывают различные потребности, которые можно условно объединить в определенные группы, находящиеся в иерархическом соотношении. А. Маслоу выделил пять таких групп и разместил их в виде определенной структуры, графически выглядящей как пирамида. Она представлена на рисунке 1.1. Модель Маслоу имеет вид пирамиды, так как, чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего количества людей они выступают истинными мотивами их поведения [22, с. 169].

Неудовлетворение потребностей, по словам Маслоу, побуждает людей к активным действиям, а их удовлетворение ведет к отсутствию какой-либо

мотивации в этой сфере, и на их место приходят другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, которые расположены ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения, и только после того, как оно будет достигнуто, приступают к действовать потребности следующего уровня, удовлетворить которые можно более дифференцированными способами.

На первом уровне А. Маслоу расположил физиологические потребности, удовлетворение которых гарантирует человеку нормальную жизнедеятельность – утоление голода и жажды, к примеру. Для этих потребностей будет достаточно минимального уровня заработной платы и сносных условий труда.

На втором уровне пирамиды располагаются потребности в безопасности и уверенности в будущем, удовлетворение которых происходит с помощью заработной платы, которая превышает минимальный уровень и позволяет приобретать страховой полис, делать взносы в пенсионный фонд, а также через работу в хорошей компании, которая способна предоставить своим сотрудникам социальные гарантии.



Рис. 1.1 Пирамида потребностей по А. Маслоу

Если не удовлетворены потребности первого и второго уровня, которые считаются первичными, то нормальная жизнедеятельность почти каждого человека невозможна.

На третьем уровне А. Маслоу разместил социальные потребности в поддержке со стороны окружающих людей, признании определенных заслуг, принадлежности конкретной общности. Для их удовлетворения нужно участие человека в групповой деятельности, коллективном труде, внимание со стороны руководства, уважение коллег и товарищей.

Четвертый уровень формируют потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих людей. Они удовлетворяются через завоевание определенного авторитета, лидерства, известности, получения публичного признания и похвалы. Управление обладателями этих потребностей значительно облегчает присвоение им титулов, звания, вручение различного рода наград и др.

В конце концов, на пятой ступени иерархии А. Маслоу расположил потребности в реализации собственных потенциальных возможностей, причем характеризующиеся относительностью независимости от внешнего мнения и признания. Для их удовлетворения у человека должна быть максимальная свобода творчества, выбора средств и методов для решения поставленных перед ним целей и задач.

В концепции А. Маслоу существует так же и ряд слабых мест. Он не рассматривал влияния, которые оказывают на потребности ситуационные аспекты, настаивал на не изменчивости последовательности уровней; полагал, что удовлетворение потребностей высшего уровня способно привести к ослабеванию их влияния на мотивацию в целом.

Теория потребностей А. Маслоу привнесла исключительно важный вклад в осознание того, что находится в ядре стремления людей к определенной деятельности. Руководители разных уровней начали осознавать, что мотивация персонала напрямую зависит от широчайшего спектра их потребностей. Для мотивации и стимулирования определенного

человека, руководителю следует предоставить ему возможность удовлетворения его важнейших потребностей через такие действия, которые способствуют достижению целей всей компании [12, с. 392].

Д. Мак–Клелланд выдвинул теорию, в которой он выделяет три вида потребностей: в успехе, во власти и в причастности (рис. 1.2).

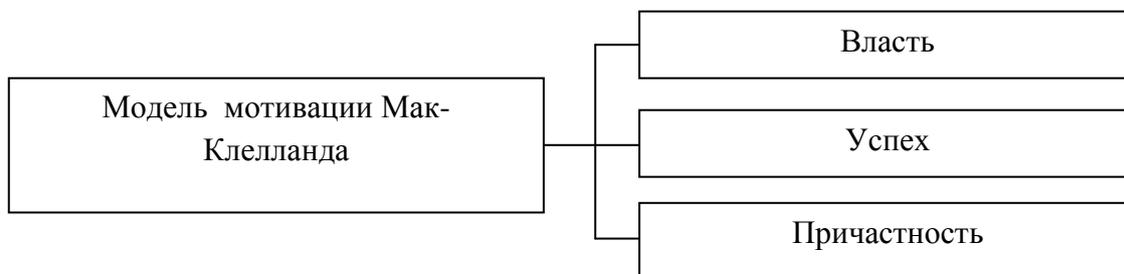


Рис. 1.2. Модель мотивации Д. Мак-Клелланда

Потребность в успехе проявляется, как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Эти цели многие люди предпочитают ставить самостоятельно, причем таким образом, чтобы они были реально достижимыми, и в случае если будет гарантировано получение конечного результата и общий успех, с удовольствием берут на себя персональную ответственность и готовы отвечать на брошенный вызов.

Потребность в причастности реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Для удовлетворения этой потребности, обладателям её необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и пр.

Потребность во власти состоит в стремлении оказывать влияние на поведение людей, брать на себя ответственность за их действия. Однако в данном случае речь идет не только об административной власти, но и власти авторитета, власти таланта и т.п. Как мы уже видели, одни люди ищут власть ради самой власти, ради того, чтобы командовать окружающими, самоутверждаясь, таким образом, в собственных глазах; другим нужна власть для решения назревших проблем организации, которые они понимают лучше других и готовы взять на себя все связанные с этим тяготы. Именно

последнюю форму потребности Мак–Клелланд считает главной для менеджера.

Сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается концепция ERG Альдерфера (рис. 1.3.).

Как и Маслоу, Альдерфер рассматривает потребности в рамках иерархии, однако в отличие от него считает возможным переход от одного их уровня к другому в различных направлениях. Например, при невозможности удовлетворить потребности высшего уровня человек вновь возвращается к низшему и активизирует свою деятельность здесь, что создает дополнительные возможности для мотивации [11, с. 393].



Рис. 1.3. ERG-теория мотивации Альдерфера

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является двухфакторная модель Ф. Герцберга, разработанная им во второй половине 1950–х гг. Автор показал, что мотивацией на практике служат не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем нарастание одной и убывание другой являются самостоятельными процессами, а поэтому факторы, влияющие на один из них, совершенно не обязательно должны воздействовать на другой (рис. 1.4).

Мотивационные факторы	Гигиенические факторы
<ul style="list-style-type: none"> • продвижение по службе • признание и одобрение результата • высокая степень ответственности • творческий и деловой рост • руководство коллективом 	<ul style="list-style-type: none"> • политика фирмы и администрации • статус в организации • условия работы • заработок • межличностные отношения • степень контроля за работой

Рис. 1.4. Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Исходя из своей модели, Герцберг предложил две своего рода «шкалы», на одной из которых изменение состояния потребности показывалось от удовлетворенности до полного отсутствия удовлетворенности, а на другой – от неудовлетворенности до полного отсутствия неудовлетворенности. Сами потребности Герцберг разбил на две группы: мотивационные (в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе и пр.) и «гигиенические», связанные с условиями труда (заработок, вознаграждение, состояние внутренней среды и т.п.) [14, с. 138].

Герцберг показал, что присутствие мотивационных факторов оказывает значительное стимулирующее воздействие на результативность труда, но при удовлетворении соответствующих потребностей это воздействие исчезает. В то же время отсутствие удовлетворения этих потребностей демотивирующим моментом не становится. С «гигиеническими» потребностями дело обстоит наоборот – их отсутствие или недостаточное развитие вызывает у людей значительную неудовлетворенность работой и резко снижает стимулы к активной деятельности, однако их присутствие еще означает появление удовлетворенности, поскольку этим лишь создаются предпосылки для нее. Таким образом, Герцберг сделал на первый взгляд парадоксальный вывод, что заработная плата не относится к мотивирующим факторам.

В процессуальных теориях мотивации анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают

существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно этим теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

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

Теория ожиданий. Приверженцы теории ожиданий утверждают, что уровень мотивации сотрудников зависит от представлений индивидов относительно своих способностей к выполнению тех или иных задач и получению желаемого вознаграждения. Большой вклад в развитие теории внесли Виктор Врум и другие ученые.

В самом обобщенном виде теорию ожидания можно сформулировать как учение, описывающее зависимость мотивации от двух моментов: как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него получить то, что он хотел бы получить, в частности, как много усилий он готов затрачивать для этого.

Следующий фактор, определяющий мотивацию в теории ожиданий – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предполагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности [12, с. 417].

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е.

человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс [12, с. 420].

Модель Портера–Лоулера. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять элементов: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно их модели, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера–Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, то есть человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения за достигнутые результаты.

Согласно модели, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Они полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результатов.

Модель Портера–Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно–следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности,

результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках взаимоувязанной системы [16, с. 255].

Таким образом, теории мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию персонала. В большей степени их предмет сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию персонала на предприятии. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка понять, что побуждает человека к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория ERG (потребностей существования, роста и связей), разработанная К. Альдерфером, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга, теория ожиданий В. Врума, модель Портера-Лаулера.

1.3. Методы мотивации персонала на предприятии

Разнообразие методов мотивации персонала на предприятии определяется степенью проработанности самой системы мотивации и стимулирования в организации, общей системой управления компании и сферой деятельности отдельно взятого предприятия.

Методами мотивации и стимулирования персонала организации к эффективной трудовой деятельности являются:

1. Материальное поощрение.
2. Организационные методы.
3. Морально-психологические.

Одним из самых распространенных и действенных методов материальной мотивации выступает индивидуальное премирование

сотрудника. Данную премию уместно выплачивать не чаще одного раза в год, в противном случае она обернется в заработную плату, и ее мотивационные функции в конечном итоге сойдут на нет. Руководителю желательно заблаговременно установить процент данной выплаты по итогам года и изменять его согласно индивидуальным достижениям каждого работника. Величина такой премии, в основном, составляет не менее 30% от основной заработной платы. Так же существуют следующие правила премирования по должностям:

1. На низшем уровне руководства премия составляет 10–30%.
2. На среднем – 10-40%.
3. На высшем – 15-50%.

Действенность процесса премирования в целом зависит от корректного выбора всех показателей, их распределения в локализации от характера и значения подразделений организации согласно уровням должностей, рентабельности и эластичности критериев оценивания достижений сотрудников, а так же, согласно ориентации на истинные мотивы и исходные последствия.

Удовлетворенность материальным стимулированием, справедливостью и четким обозначением уровня мотивации заставляет работника проявлять инициативу, вырабатывает у сотрудников лояльность организации, обеспечивает приток нового персонала. Если рассматривать труд как средство получения материальных средств, можно предположить, что потребность в деньгах будет приоритетной до определенного рубежа, после которого материальные средства уйдут на второй план. В данной ситуации в качестве преобладающих будут выступать иные группы потребностей человека, связанные, скорее всего, с карьерным ростом, творчеством и признанием. Руководитель и менеджер должны уметь видеть приоритетные на данный момент потребности своих сотрудников. Потребности более низкого уровня необходимо удовлетворять в первую очередь и не доводить до ситуации, когда потребность более высокого уровня приобретет сильную

значимость и превратиться в главный фактор, устанавливающий поведение сотрудника [1, с. 50].

Безусловно, никакая система материального стимулирования не может полностью учесть специфику и степень сложности трудового процесса, индивидуальную значимость работника в данном процессе, а так же всю величину работы, поскольку множество выполняемых персоналом трудовых функций не отражается в принятых нормативных актах и должностных инструкциях.

Известно, что потребности персонала находятся в непрерывном процессе изменчивости, вследствие этого ошибочным мнением считается то, что система мотивации и стимулирования, которая оказалась эффективной один раз, будет работать и в дальнейшем.

Процесс стимулирования и мотивации персонала с помощью удовлетворения возникающих у человека потребностей можно назвать бесконечным, так как по мере того, как развивается ваш сотрудник, развивается и его багаж неудовлетворенных потребностей.

Кроме того, помимо материальной мотивации существует так же мотивация нематериальная, которая делится на организационные и морально–психологические методы мотивирования.

Организационные методы мотивирования:

1. Приверженность (лояльность) организации.
2. Саморазвитие за счет организации.
3. Карьерный рост.

Морально–психологические методы мотивации:

1. Уважение со стороны руководства и коллектива.
2. Самовыражение.
3. Признание значимости труда (похвала, доска почета, грамота).
4. Высокая цель.
5. Хороший социально-психологический климат.

Одним из действенных методов мотивации выступает продвижение по должности. Тем не менее, данный метод ограничен восприятием сотрудника, поскольку, в организации не бесконечное количество вышестоящих должностей. [1, с. 51].

На практике в управлении мотивацией, обычно, используют комбинирование методов мотивации и стимулирования сотрудников. Для результативного управления мотивацией целесообразно применять все три группы методов стимулирования и мотивирования персонала. Например, применение лишь материального вида мотивации не раскрывает в работниках творческую и социальную активность на достижение целей организации.

Выделенное многими исследователями и практиками, повышение значимости материальной мотивации в России зависит, преимущественно, от сложившейся рыночной экономической системы. В таких условиях данные материальные методы управления персоналом обязательно обретут быстрое поступательное развитие, что повлечет за собой повышение эффективности материальных мотивов. Это поставит весь коллектив и отдельных сотрудников в экономическую ситуацию, при которой представится возможность с наибольшей действенностью совмещать личные интересы работников с целями организации.

Тем не менее, заострение внимания на материальных методах мотивации персонала, способно привести к непринятию во внимание социальных и психологических аспектов стимулирования и мотивации сотрудников, которые имеют так же существенное значение [1, с. 52].

Представленная модель методов мотивирования - классическая. На сегодняшний день менеджерами и руководителями организаций используются и другие классификации методов стимулирования и мотивирования персонала. Широко методы мотивации можно так же классифицировать в следующие виды:

1. Материальная мотивация (заработная плата, премирование, страхование, льготы и т.д.) Действенность этого метода зависит от того, как коллектив воспринимает позиции данной системы, считает ли их справедливыми, работает ли в полной мере взаимосвязь выполненного задания, качества выполнения и степени поощрения.

2. Управление по целям. Данная система включает в себя определение некоторых взаимосвязанных целей для отдельного работника или целого коллектива, которые способны привести к решению определенной проблемы или задачи организации в целом. Выполнение каждой задачи из цепочки поставленных целей ведет за собой повышение уровня заработной платы, премирование или другую форму поощрения.

3. Обогащение труда – данная система в основном касается неэкономических методов и является предоставлением работникам более интересных и перспективных заданий, определенной свободы в определении количества необходимых для работы ресурсов, средств и режима трудовой деятельности.

4. Участие. Сегодня система участия имеется в разнообразных видах, например, как в Японии: обширное притягивание работников к принятию определенных решений по особо важным проблемам предприятия [2, с. 213].

Согласно данной иерархии методов мотивации и стимулирования персонала, в последнее время создается множество эффективных методик и индивидуальных для каждой организации систем мотивирования и стимулирования персонала.

Таким образом, в данной главе нами были определены основные понятия системы мотивации персонала на предприятии, рассмотрены процесс мотивации и стимулирования персонала, проанализированы основные группы теорий мотивации персонала на предприятии; также были представлены методы мотивации персонала на предприятии и определена их роль в системе управления человеческими ресурсами предприятия.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ВИКТОР»»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Виктор»

Общество с ограниченной ответственностью «Виктор» (ООО «Виктор») создано в 1998 г. Общество руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью", а также Учредительным договором о создании Общества и Уставом.

Миссия компании - это стремление к профессиональному и техническому совершенству предлагаемых услуг, а также воплощение в жизнь самых смелых пожеланий клиентов.

Данная фирма представляет собой Общество с ограниченной ответственностью. На сегодняшний момент руководит фирмой директор, отчитываясь перед учредителями на собраниях. Область деятельности общества включает в себя:

- 1) Широкоформатная печать
- 2) Создание, монтаж/демонтаж наружной рекламы любой конфигурации и сложности;
- 3) Профессиональные маркетинговые исследования;
- 4) Оформление транспортной рекламы (наружной и внутренней);
- 5) Офсетная печать
- 6) Любой вид полиграфии;
- 7) Изготовление сувенирной продукции;
- 8) Оформление интерьера жилых и нежилых помещений;
- 9) Дизайнерские услуги;
- 10) Согласование любой сложности.

На первоначальном этапе развития локомотивом бизнеса являлась оперативная полиграфия. Гибкая система ценообразования и дружелюбный подход к клиенту позволили в течение одного года не только уверенно закрепиться на рынке, но и создать доброе имя.

ООО «Виктор» - динамично развивающееся рекламное агентство.

Компания стремится полностью освободить клиента от рекламных забот, взяв на себя ответственность за успех и жизнеспособность рекламной кампании. Именно поэтому компания обладает собственной производственной базой и постоянно совершенствуется арсенал методов. Успешные проекты компании сочетают крепкие классические технологии и блестящий креатив.

Стратегической задачей деятельности рекламного агентства является управление имиджем клиента. Этот процесс предполагает профессиональное достижение цели на каждом этапе позиционирования. Грамотное планирование и анализ плюс исключительно качественная пошаговая реализация - вот основа создания репутации и, в конечном итоге, продвижения бизнеса.

Для постоянных клиентов накопительная система скидок, которая дает возможность существенно экономить на полиграфических услугах, обращаясь к нам снова и снова. Также разумные скидки возможны при больших объемах работ.

Клиентами компании являются многие организации и предприятия из различных областей бизнеса, не только из Россоши, но и из других городов.

Техническая база предприятия постоянно пополняется новым оборудованием и технологиями, что позволяет нашим клиентам быть на шаг впереди конкурентов. Гибкая ценовая политика, сервис и профессиональные консультации - это лишь немногие аргументы за работу с нами.

С целью более четкого представления о структуре служб, отделов, исследуемого предприятия, рассмотрим в общих чертах организационную структуру ООО «Виктор» (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Организационная структура ООО «Виктор»

Коллектив в ООО «Виктор» состоит из 60 работников, включая руководителя, специалистов и рабочих. На предприятии преобладают работники, имеющие стаж работы от 5 до 10 лет.

Специалисты на предприятии имеют в основном высшее и среднее специальное образования. Специалистов насчитывается 18 человек, у которых стаж работы от 5 до 10 лет, и возраст не превышает 40 лет.

Мужчины в организации преобладают. В организации 36 мужчин и 24 женщин, из которых:

1) Руководители мужчины - 5 человек; специалисты – 13 человек и рабочие в составе 29 человек;

2) Руководители женщины - 1 человек, специалисты - 5 человека, рабочие - 7 человек.

Коллектив коммуникабелен, всегда добивается своей цели и идет до конца поставленной задачи, организационная культура на хорошем уровне, также, великолепный психологический климат в организации.

Всего на предприятии 60 работников, из которых 6 руководителей, 18 специалистов и 36 рабочих.

Учредительным документом ООО «Виктор» является устав, а уставной капитал организации составляет 10000 рублей.

Организация имеет довольно позитивную репутацию и положительные отзывы.

Руководитель ООО «Виктор» Дудник Елена Викторона действует на основании Устава и имеет безупречную деловую репутацию. Качество управления предприятием находится на высоком уровне.

В непосредственном подчинении директора находятся творческий отдел, отделы использования заказов, производственный отдел, отдел маркетинга, финансово-хозяйственный отдел, редакционно-художественный совет, а также руководители рабочих групп клиентов.

Директор осуществляет общее руководство производственной деятельностью. Обеспечивает выполнение производственных заданий. Устанавливает плановые задания производства.

Финансово-хозяйственный отдел включает несколько служб, среди которых отдел кадров, финансовая служба и вспомогательные службы. Главный бухгалтер и бухгалтер осуществляют контроль над всеми экономическими и финансовыми сторонами деятельности предприятия. В его непосредственном подчинении находятся финансовый отдел, бухгалтерия и управление по экономике.

Отдел кадров следит за обеспеченностью и компетентностью кадров на производстве. Организует управление использованием, формированием и развитием персонала. Контролирует соблюдение в работе с персоналом норм трудового законодательства, закрепляет взаимоотношения компании и работников, принимает по текущим вопросам и проблемам кадровые решения.

Руководитель отдела маркетинга ответственен за сектор маркетинговых исследований, а также за связи со средствами распространения рекламы и паблик-релейшенз.

Руководитель производственного отдела отвечает за сектор печатной продукции, а также за секторы кино- и видеопродукции.

Условия работы, предоставляемые данной организацией персоналу по трудоустройству:

1. Заключение трудового договора, составленного на основе ТК РФ.
2. Предоставление возможности продвижения и карьерного роста в компании.
3. Обучение и развитие персонала организации.
4. Нормированный рабочий день с 8.00 до 17.00
5. Стабильная заработная плата и премиальные выплаты по итогам работы.
6. Социальный пакет для работников организации и их семей

Основным рынком сбыта предоставляемой продукции и оказываемых услуг компании ООО «Виктор» является Россошь и Воронежская область. Кроме этого, потребителями товаров и услуг данной организации являются производственные предприятия и другие организации в городах: Старый Оскол, Белгород, Губкин, их областях и районах.

С целью улучшения финансового состояния компании, стабильно проводится работа по расширению и обновлению ассортимента предлагаемого потребителям товара.

Организация имеет в распоряжении самостоятельный баланс и счета, в том числе валютный и расчетный счета в банковских учреждениях, так же товарный знак и все печати, штампы с собственным индивидуальным наименованием. Осуществляет деятельность путем всестороннего хозяйственного расчета, самокупаемости и самофинансирования.

Философия организации: ООО «Виктор» – это установленная философия, стиль и метод работы. Компания работает на протяжении почти

10 лет и стремится к максимально быстрому и качественному выполнению своих целей и задач, на благо своих клиентов, и, безусловно, с целью собственного дальнейшего процветания.

Важнейшим показателем эффективности деятельности любого предприятия является оценка основных финансовых результатов за прошедший период. Проведем анализ финансовых показателей ООО «Виктор».

Таблица 2.1

Динамика показателей финансовых результатов деятельности ООО
«Виктор»

Наименование показателей	2014	2015	Отклонение 2014/2015		2016	Отклонение 2015/2016	
			Абс., тыс. руб.	Отн., %		Абс., тыс. руб.	Отн., %
Выручка за вычетом налогов, тыс. руб.	12867	10423	-2444	81,0	13367	2944	128,2
Себестоимость реализации товаров, тыс. руб.	7062	5397	-1665	76,4	7154	1757	132,5
Чистая прибыль, тыс. руб.	5805	5026	-779	86,5	6213	1187	123,6
Рентабельность продукции, %	16,89	4,02	-12,87	23,8	4,93	0,91	122,6
Рентабельность продаж, %	14,45	3,86	-10,59	26,7	4,7	0,84	121,7

По результатам таблицы мы видим, что в 2014 году выручка составила 12 867 000 рублей, а в 2015 выручка упала на 2 444 000 рублей, но в 2016 году она снова возросла и составила 13 367 000 рублей. Себестоимость

товаров и услуг также снижалась в 2015 году по отношению к 2014 году, и составила 5 397 000 рублей. Чистая прибыль в 2016 году составила 6 213 000 рублей, что в сравнении с предыдущими годами говорит об успешной положительной динамике развития всего предприятия.

Таким образом, мы изучили организационную структуру ООО «Виктор», рассмотрели основные финансовые показатели и изучили общие сведения об организации. Руководит организацией директор Дудник Елена Викторовна, в подчинении находятся: отдел кадров, бухгалтерия и рабочие. Наибольшая прибыль отмечена в 2016 году.

Также, можно ответить, что деятельность предприятия основана на уставе, определяющем порядок и условия функционирования предприятия. Устав содержит сведения об организационно-правовой форме предприятия, его местонахождении, наименовании, составе, порядке формирования и компенсации его органов управления и контроля, размере уставного капитала, порядке распределения прибыли и формирования фондов предприятия, порядке и условиях реорганизации и ликвидации предприятия.

2.2 Характеристика системы управления персоналом ООО «Виктор»

Эффективность деятельности любой современной организации тесно связана и во многом зависит от действующей в данной компании системы управления человеческими ресурсами. Сфере управления персоналом уделяется особое внимание со стороны руководителя организации и четко им контролируется. В данной компании существует директор по управлению персоналом, который является главным помощником руководителя в вопросах эффективного управления человеческими ресурсами. Проводится систематическая работа с персоналом организации, направленная на достижение повышения эффективности использования, а так же

профессионального и психологического совершенствования кадров организации, опираясь на стратегические и оперативные цели и задачи развития компании, а так же на определенные направления ее кадровой политики. Должное внимание уделяется постоянному мониторингу кадровой деятельности в организации, после чего периодически поступают предложения по ее улучшению. Проводится изучение рынка труда, направленное на привлечение нового высококвалифицированного персонала, а так же на пополнение внешнего и внутреннего кадрового резерва организации. Еще одна должность, существующая в данной организации – это специалист по кадрам, его обязанности заключаются в правильном и высокопрофессиональном ведении кадровой документации, в соответствии с его должностной инструкцией. Таким образом, помимо вышеуказанных функций, специалистами отдела кадров данной организации выполняются следующие:

1. Ведется учет личного состава организации, его отделов и подразделений, согласно разнообразным формам учетной документации.

2. Осуществляется, а так же оформляется документально: собеседование, прием на работу, перевод в другое подразделение и высвобождение сотрудников организации, согласно федеральным и локальным (приказам и положениям руководителя компании) нормативным актам и законам, а также другим учрежденным видам документации по кадровой работе.

3. Ведется работа с личными делами персонала организации, так же в них вносятся различные изменения.

4. Подготавливает необходимые материалы для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и представления работников к поощрениям и награждениям.

5. Заполняются, учитываются и хранятся трудовые книжки, производится подсчитывание трудового стажа, выдаются справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности сотрудников.

6. Производятся записи в трудовых книжках о поощрениях и награждениях, проявивших себя с лучшей стороны сотрудников организации.

7. Ведется внесение информации о качественном и количественном составе персонала организации, их движениях во внешний и внутренний кадровый резерв предприятия. Ведется систематический учет предоставления отпусков сотрудникам, осуществляется контроль за правильностью составления и качеством соблюдения графиков очередных отпусков.

8. Оформляются карточки пенсионного страхования и документы, который необходимы для назначения пенсионных выплат сотрудникам организации и их семьям, установления различных компенсаций, социальных выплат и льгот.

9. Изучаются возможные причины текучести кадров, проводятся мероприятия, способствующие ее снижению.

10. Осуществляется контроль качества соблюдения трудовой дисциплины во всех подразделениях и отделах компании, а так же соблюдения сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка.

Нами были проанализированы и оформлены в виде сводных таблиц исходные данные организации ООО «Виктор», касающиеся численности персонала фирмы по категориям, удельного веса отдельных категорий кадрового потенциала, качественного состава работников по образованию, профессиям, полу, возрасту, стажу работы.

Таблица 2.2

Структура персонала ООО «Виктор»

Персонал	2014 г., чел.	2015 г., чел.	2016 г., чел.
Руководители	6	6	6
Специалисты	17	14	18
Рабочие	34	31	36
Всего	57	51	60

Согласно данным таблицы 2.2, численность персонала в ООО «Виктор» составляет 60 человек. Из которых 6 человек являются руководителями, к данным лицам, в том числе, относятся руководители структурных подразделений. В свою очередь количество специалистов составляет 18 человек. К специалистам относятся сотрудники отдела кадров, финансово-экономического отдела, отдела маркетинга и других структурных подразделений, имеющих в компании. В состав рабочего персонала входит 36 человек. К ним относятся уборщицы, электрики.

Мужчины в организации преобладают. В организации 36 мужчин и 24 женщин, из которых:

1) Руководители мужчины - 5 человек; специалисты – 13 человек и рабочие в составе 29 человек;

2) Руководители женщины - 1 человек, специалисты - 5 человека, рабочие - 7 человек.

По сравнению с 2014 г. к 2016 г. численность персонала практически не изменилась и составила 60 человек (в 2014 году – 57 человек). Это связано с увеличением заработной платы, внедрением мероприятий, направленных на улучшение условий труда, наилучшим использованием знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда, соблюдению требований законодательства по охране труда.

Таблица 2.3

Распределение персонала ООО «Виктор» по возрасту в 2016 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	0	0	0	0	0	0
20 – 30	0	0	0	0	4	12
30 – 40	3	50	6	25	9	26

40 – 50	2	33	10	71	12	34
50 – 60	1	17	1	4	5	14
Свыше 60	0	0	0	0	5	14
Итого	6	100	18	100	36	100

Исходя из данных таблицы 2.3, мы видим, что среди руководителей преобладают сотрудники в возрастной категории 30-40 лет. Данный факт объясняется низким уровнем такого экономического показателя как текучесть кадров, а так же тем, что работники к достижению данного возраста являются уже состоявшимися специалистами и имеют должный опыт работы. Среди специалистов – люди в возрастной категории 40-50 лет. Это опытные специалисты, окончившие ВУЗы и имеющие большой трудовой стаж. И в категории рабочих, преобладающим является возраст 40-50 лет. В связи со специфичностью сферы деятельности организации и необходимостью относительно длительного обучения новых сотрудников: организация предоставляет широкий спектр рекламных услуг, каждая из которых отличается собственной спецификой сервисного обслуживания, компании выгоднее удерживать сотрудников, имеющих большой стаж работы в данной компании, чем принимать на работу новых.

Таблица 2.4

Распределение персонала ООО «Виктор» по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	5	14%	1	4%
Специалисты	13	36%	15	63%
Рабочие	18	50%	8	33%
Итого	36	100%	24	100%

Опираясь на результаты таблицы 2.4, можно сделать вывод, что в ООО «Виктор» мужчин больше, чем женщин. В организации 36 мужчин и 24 женщин, из которых:

- 1) Руководители мужчины - 5 человек; специалисты – 13 человек и

рабочие в составе 18 человек;

2)Руководители женщины - 1 человек, специалисты - 15 человека, рабочие - 8 человек.

Таблица 2.5

Квалификация и опыт работы руководящего состава ООО «Виктор»

Должность	Стаж работы по специальности	Образование
Директор	12 лет	Высшее
Главный бухгалтер	18 лет	Высшее
Бухгалтер	5 лет	Высшее
Руководитель отдела маркетинга	11 лет	Высшее
Руководитель производственного отдела	15 лет	Высшее
Руководитель отдела кадров	5 лет	Высшее

В данной таблице мы указали стаж работников и их образование. В организации доминирует персонал с высшим образованием. Что касается стажа работы сотрудников, то минимальный стаж сотрудника равен – 5 лет, а максимальный стаж – 18 лет.

Таблица 2.6

Уровень образования сотрудников ООО «Виктор»

Категории сотрудников	Высшее образование	Средне-специальное образование	б/о
Руководители	6	0	-
Специалисты	14	4	-
Рабочие	14	22	-

Данная таблица говорит о том, что руководители и специалисты компании имеют в большинстве своем высшее образование. Среди категории сотрудников – рабочих 22 человека имеют средне-специальное

образование, и 14 человек – высшее. 58% персонала имеют высшее образование, 42% - высшее образование. Также, следует отметить, что в ООО «Виктор» нет сотрудников без образования. Это говорит о высоких требованиях, предъявляемых к вакантным должностям на предприятии.

Таблица 2.7

Показатели основных кадровых процессов в ООО «Виктор»

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Среднесписочная численность работников, чел.	57	51	60
Принято всего, чел.	3	0	3
Выбыло всего, чел.	0	9	6
в т. ч.:			
- по собственному желанию:	0	3	6
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
- по сокращению штатов	0	6	0
Коэффициент текучести кадров	0	0,17	0,1
Коэффициент оборота по приему	0,05	0	0,05
Коэффициент постоянства кадров	1,0	0,8	0,82

$$K_T = \frac{K_{ув}}{C_c} \quad (2.1)$$

$$C_c = \frac{K_{раб.нан.г.} + K_{раб.нак.г.}}{2} \quad (2.2)$$

Согласно данным, представленным в таблице 2.7, можно провести анализ показателей основных кадровых процессов в ООО «Виктор» за 2014-2016 гг. Важнейшим показателем является текучесть кадров. На 2015 год данный показатель был очень высоким и обуславливался в основном сокращением штатов в компании, данная тенденция прослеживалась по причине экономического кризиса. Спустя год ситуация с текучестью кадров в организации значительно улучшилась. Однако на этот раз большинство работников покинули организацию по собственному желанию, данный аспект, на наш взгляд, очень важно учитывать при разработке рекомендаций,

касающихся совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала.

Таким образом, изучив систему управления персоналом в исследуемой организации, мы можем с уверенностью сказать, что рассмотренная нами система является стабильной и достаточно эффективной, однако, система мотивации и стимулирования персонала, по нашему мнению, требует более пристального внимания со стороны специалистов по управлению персоналом данной организации и ее руководителя.

2.3 Изучение актуального состояния системы мотивации персонала в ООО «Виктор»

Объектом исследования была выбрана организация ООО «Виктор». Целью исследования является анализ и изучение действующей системы мотивации и стимулирования персонала, а так же выявление существенных недостатков в данной системе, с целью принятия правильных и действенных мер для предотвращения выявленных недочетов, основываясь на теоретической части дипломной работы.

С целью изучения и анализа действующей системы мотивации и стимулирования персонала организации ООО «Виктор», нами было проведено исследование, которое представляло собой анализ документов, регламентирующих выплаты заработной платы и других начислений работникам данной организации, а так же нами были изучены документы отдела по наградам и развитию персонала. Кроме того, нами была проведена комплексная диагностика, включающая в себя три методики, направленных на определение уровня мотивации сотрудников, а так же определения их отношения к определенным видам мотивации на предприятии. Данная всесторонняя диагностика позволит нам комплексно оценить действующую систему мотивации, как документально закреплённую, так и фактически существующую.

Анализируя официальные документы ООО «Виктор» мы отметили, что наибольшее внимание в системе мотивации персонала данной организации отдается материальным методам мотивации. Со стороны компании ведется политика, которая гарантирует стабильную и устойчивую систему оплаты труда, то есть руководство организации представляет своим сотрудникам гарантированный законом минимальный размер выплат заработной платы.

Нами был проведен опрос, направленный на выявление факторов, которые в большей степени способны мотивировать сотрудников к эффективной трудовой деятельности. Выборка людей составила 45 человек, каждый являлся работником организации и занимал определенную должность. Респондентам было предложено выбрать 3 фактора, которые были бы наиболее значимы для них в данный момент времени:

1. Карьерный рост;
2. Свободный график работы;
3. Материальная мотивация;
4. Благоприятный социально-психологический климат в коллективе;
5. Стабильность организации;
6. Уважение со стороны руководства;
7. Уважение со стороны коллег;
8. Благоприятные условия труда и социальная поддержка.

Таблица 2.8

Результаты проведенного опроса в ООО «Виктор»

№	Мотив	Кол-во респондентов	Процент респондентов
1	Материальная мотивация	10	22
2	Благоприятный социально-психологический климат в коллективе	37	82
3	Уважение со стороны руководства	15	33
4	Уважение со стороны коллег	15	33
5	Благоприятные условия труда и социальная поддержка	27	60

6	Карьерный рост	17	37
7	Стабильность организации	6	13
8	Свободный график работы	5	11

Результаты проведенного опроса отражены в таблице 2.8. Важным пунктом, выявленным в ходе анализа результатов опроса, является то, что большинство респондентов, которые выбрали положения «Благоприятный социально-психологический климат» и «Благоприятные условия труда и социальная поддержка» являются рядовыми работниками. А специалисты, занимающие более высокие должности (руководители и начальники отделов и подразделений) изначально останавливали свой выбор на пункте «Карьерный рост», а уже затем, возможно, выбирали положение «Материальная мотивация».

Опираясь на результаты проведенного опроса, мы можем сделать следующий вывод, что на разных уровнях управления, важными являются разные факторы мотивации и стимулирования персонала. Таким образом, для специалистов более высокой должности - это возможность карьерного роста, хорошая атмосфера в коллективе, а для рядовых работников важнее хорошие условия труда. Следовательно, для каждого уровня управления необходим индивидуальный подход в вопросах мотивации и стимулирования персонала.

Как известно, существует два вида мотивации: материальная и нематериальная. С целью выявления отношения персонала организации ООО «Виктор» к материальной и нематериальной мотивации, нами был проведен опрос 50 респондентов, являющихся сотрудниками данной организации. Данная методика является авторской и была впервые апробирована на базе исследуемой нами организации. Респондентам было предложено ответить на 20 вопросов анкеты, которые носили следующий характер:

1. Побуждают ли Вас к эффективной деятельности мотивы материального характера?
2. Положительные отзывы руководителя о Вас в присутствии коллег повышают Вашу мотивацию?

3. Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы?
4. Обеспечивает ли Ваш труд Вам нормальный доход?
5. Считаете ли вы себя способным работником?
6. Ради чего Вы работаете?
7. Важно ли на Ваш взгляд нематериальное стимулирование?
8. Готовы ли Вы работать без премий?
9. Считаете ли Вы справедливым отношение к Вам со стороны руководства?
10. Довольны ли Вы уровнем заработной платы?
11. Если бы коллеги знали обо всех Ваших успехах, Вы бы работали эффективнее?
12. Имеете ли Вы возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у Вас получается лучше всего?
13. Получали ли Вы похвалу или награду за хорошую работу?
14. Работали ли Вы сверхурочно?
15. Готовы ли Вы работать больше без доплат?
16. Имеете ли Вы возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у Вас получается лучше всего?
17. Имеются ли у Вас все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы?
18. Можно ли назвать Ваши отношения с коллегами конкурентными?
19. Нужно ли Вам какое-либо стимулирование для более эффективной деятельности?
20. Считаете ли Вы справедливым отношение к Вам со стороны руководства?

Согласно результатам опроса, построим диаграмму 2.2, в которой отражается степень заинтересованности материальной и нематериальной мотивацией работников организации ООО «Виктор».

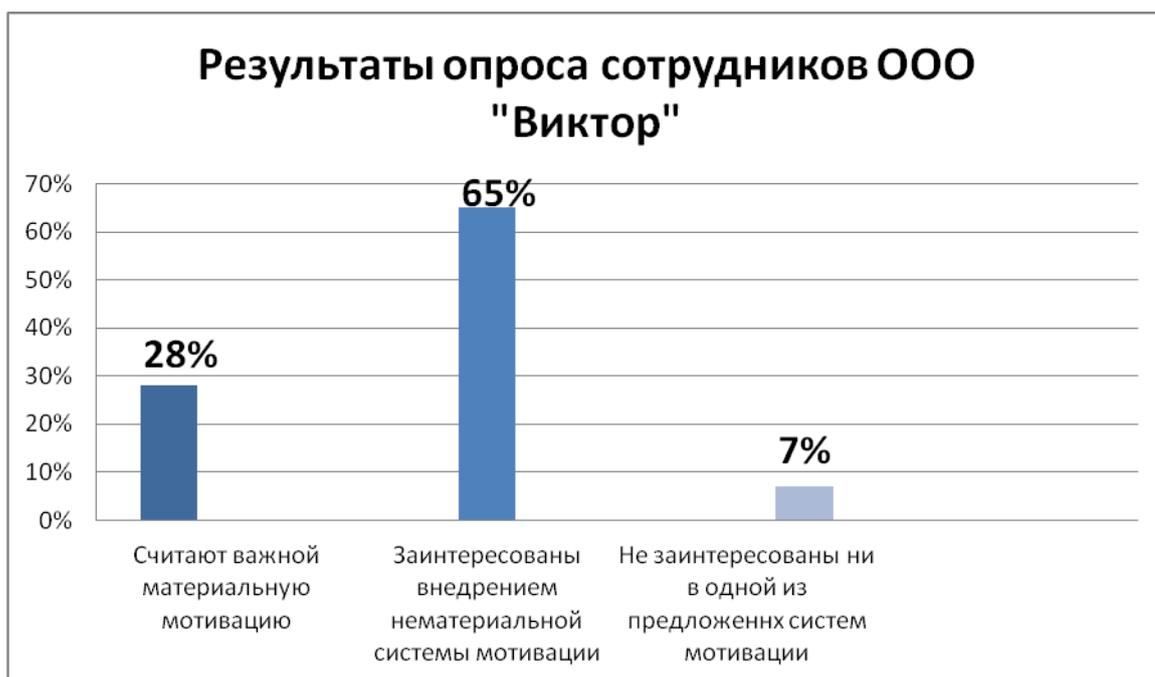


Рис. 2.2 Результаты опроса персонала ООО «Виктор»

Таким образом, в результате проведенного исследования, был определен уровень удовлетворенности и заинтересованности системой материальной и нематериальной системой мотивации персонала ООО «Виктор».

Проведя анализ результатов опроса, мы выявили, что для 65% респондентов важнейшим фактором мотивации персонала является нематериальная мотивация. Согласно данным проведенного исследования, мы определили, что 65% опрошенных ждут от руководства организации действий по внедрению более эффективной системы нематериального стимулирования.

Также, мы выяснили, что 28% опрошенных считают важной материальную систему мотивации на предприятии. В системе материальной мотивации и стимулирования персонала заработная плата, как таковая, не осуществляет своей стимулирующей функции, так как многие работники не удовлетворены размером заработной платы на предприятии.

С целью выявления индивидуального стремления к достижению цели и успеху, то есть уровня личной мотивации персонала, на базе представленной

компании нами была проведена методика диагностики личности «Мотивация к успеху» известного ученого Т. Элерса. Опросник представляет собой 41 утверждение, на которые респондентам необходимо дать один из 2 вариантов ответов: «да» или «нет». В данном исследовании приняли участие 25 респондентов, являющихся сотрудниками исследуемой организации. Методика и ключ представлены в приложении 3.

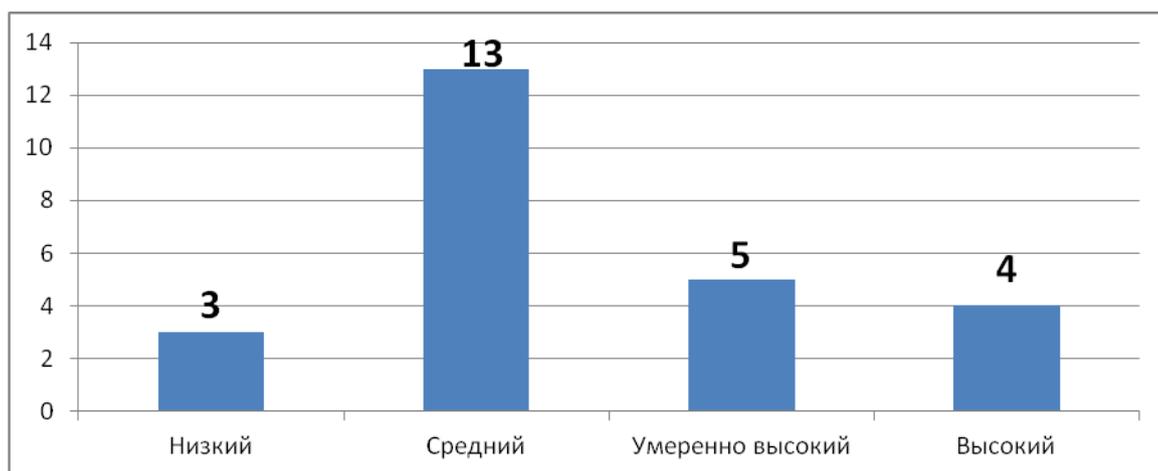


Рис 2.4 Результаты опроса сотрудников по методике Т. Элерса на базе ООО «Виктор»

Согласно результатам проведенной методики (рисунок 2.4), больше половины респондентов (51%) обладают средним уровнем мотивации, что говорит об относительной готовности к риску, а так же о наличии мотивации к выполнению работы. Однако, данный уровень требует действий по повышению мотивации и со стороны руководства организации, для того, чтобы повысить данный уровень и не допустить его снижения в последующем. Три респондента из всего числа опрошенных обладают низким уровнем мотивации, что способно привести к ненадлежащему исполнению ими своих трудовых обязанностей. Данный уровень мотивации не допустим в организации, поэтому со стороны руководства это требует особого внимания. 20 % респондентов имеют высокий уровень мотивации, что характеризует их высокую степень вовлеченности в трудовой процесс, готовность идти на риск и приверженность организации. Данный уровень

необходимо поддерживать и стремиться к тому, чтобы работники со средним уровнем (51% опрошенных) перешли в группу работников с высоким уровнем мотивации.

В результате анализа всех полученных по результатам трех опросов данных, мы можем сделать вывод, что персонал организации, прежде всего, не удовлетворен существующей системой мотивации и стимулирования. Каждый уровень управления и занимаемых должностей требует индивидуального подхода в аспекте мотивационных мероприятий. Персонал организации заинтересован в совершенствовании системы материальной мотивации и во внедрении в той же степени системы нематериальной мотивации.

В данной главе были проведены исследования уровня мотивации сотрудников организации; нами был проведен опрос, направленный на определение наиболее значимых мотивационных факторов для персонала ООО «Виктор», а также было проведено анкетирование с целью выявления уровня заинтересованности работников в материальной и нематериальной мотивации. В результате проведенного исследования было установлено, что для большинства сотрудников данной организации наиболее значимыми являются такие факторы мотивации как карьерный рост, стимулирующие выплаты, благоприятные условия труда.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ВИКТОР»

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Виктор»

В ходе проведенного нами исследования на базе организации ООО «Виктор» нами были выявлены следующие слабые стороны в системе мотивации персонала:

1. Недостаточно развита система поощрений и наград по результатам деятельности сотрудников.
2. Недостаточно развита система обучения сотрудников.
3. Неблагоприятный социально-психологический климат.

Таким образом, анализируя выявленные недочеты в системе мотивации персонала организации ООО «Виктор», нами были разработаны следующие рекомендации по устранению слабых сторон и совершенствованию данной системы:

1. Создание эффективной системы и действенных методов нематериальной мотивации персонала. Одним из таких методов является создание «Доски почета», на которой будут размещены лучшие работники месяца и сотрудники, которые внесли особый вклад в улучшение деятельности организации. На совещаниях и планерках руководству организации и локальным руководителям следует ввести традицию публичной похвалы и награждения сотрудников, которые работали наиболее эффективно. Так же, необходимо использовать метод письменной или электронной благодарности лучшим работникам. Руководителю не следует пренебрегать и устной похвалой сотрудников в трудовом процессе при коллективе. Действенным методом так же послужит использование отрицательной нематериальной мотивации, которая заключается в выговорах

и негативных отзывах о проделанной работе при коллективе. Однако данный метод следует использовать, учитывая индивидуально-психологические особенности каждого сотрудника.

2. Разработка способов и методов материального и нематериального мотивирования персонала, учитывая индивидуальные особенности работника (пол, возраст, семейное положение, занимаемая должность и т.д.). Любой сотрудник организации – это, прежде всего, личность. Поэтому не следует полагать, что методы систему мотивации персонала можно применять абсолютно одинаково к каждому сотруднику организации. Руководителю следует использовать дифференцированный подход к мотивированному профилю, учитывая индивидуальные особенности работающих в организации людей.

С целью наиболее качественного исполнения представленных выше рекомендаций по устранению слабых сторон и совершенствованию данной системы, нами были разработаны следующие мероприятия, способствующие совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Виктор» (табл. 3.1):

Таблица 3.1

Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в
ООО «Виктор»

Мероприятие	Ответственные	Сроки исполнения
Организация обучения сотрудников	Директор по персоналу, менеджер отдела персонала, бухгалтер.	01.09.2017 г. – 31.01.2018 г.
Организация корпоративных праздников.	Директор по персоналу, менеджер отдела персонала, бухгалтер.	На постоянной основе (с 01.09.2017 г.)
Проведение	Директор по персоналу,	01.09.2017 г. – 30.09. 2017 г.;

тренингов по командообразованию и сплочению коллектива.	менеджер отдела персонала.	01.05.2018 г. – 31.05.2018 г.
«Лучший сотрудник». Сотрудник, который показал лучшие результаты за прошедший месяц.	Директор по персоналу, менеджер отдела персонала.	На постоянной основе (с 01.09.2017 г.)
«Легенды компании» — сотрудники, внесшие вклад в становление и развитие компании.	Директор по персоналу, менеджер отдела персонала.	На постоянной основе (с 01.09.2017 г.)

Разработанные нами мероприятия направлены на всестороннее совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала исследуемой организации, так как они включают мероприятия, касающиеся как материальной мотивации, так и нематериальные способы стимулирования персонала к эффективной деятельности.

Неблагоприятный социально-психологический климат в ООО «Виктор» вызван, прежде всего, конфликтными ситуациями. Конфликт является одной из главных причин возникновения стрессовых ситуаций в процессе осуществления непосредственной трудовой деятельности сотрудников, таким образом, возникновение конфликтов вследствие столкновения интересов негативно влияет на развитие психологического климата коллектива.

Следует отметить, что возникновение напряжения внутри трудового коллектива ухудшает климат, может повлечь за собой увольнение сотрудников; постоянные конфликты снижают производительность труда, уменьшают сотрудничество между конфликтующими сторонами, таким

образом, вызывая эмоциональные и материальные затраты на решение конфликта.

Различные тренинговые программы по сплочению коллектива имеют разную направленность: формирование навыков коллективного поиска решений, решение проблема организационно-управленческого характера, формирование толерантности среди сотрудников коллектива, и, непосредственно, улучшение социально-психологического климата в трудовом коллективе. Существует различные виды тренингов и семинаров, которые имеют различную направленность и решают определенный круг проблем. Поэтому для выбора конкретного тренинга необходимо четко представлять конкретные результаты, которые должны быть достигнуты. Тренинговые программы сейчас популярны повсеместно, поскольку правильное их применение ведет к быстрым и осязаемым результатам в виде увеличения производительности труда.

Непосредственным фактором влияния на социально-психологическую сферу коллектива является психологическая совместимость сотрудников. Так, чем больше сотрудники похожи, чем более схожи у них интересы - тем легче им работать в данном коллективе. Однако стоит отметить, что и противоположные взгляды и мнения также могут взаимно дополнять друг друга, создавая при этом настоящую команду. Поэтому в настоящем коллективе должна формироваться толерантность к другому человеку и его мнению, взгляду.

В таблице 3.2 представлен бюджет мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «Виктор» на период с 01.09.2017 г. по 31.08.2018 г.

Таблица 3.2

Бюджет мероприятий по совершенствованию системы мотивации в
ООО «Виктор»

Мероприятие	Сумма, тыс. руб.
Организация обучения сотрудников	115,0

Организация корпоративных праздников	40,0
Проведение тренингов по командообразованию и сплочению коллектива	50,0
Создание доски почета «Лучший сотрудник» и доски почета «Легенды компании»	5,0
Итого	210,0

В течение нескольких месяцев компании следует активно внедрять систему мотивации персонала на основе разработанных рекомендаций и предложенных мероприятий.

Для организации обучения сотрудников предлагается выделить 115 000 рублей. После определения кандидатов для прохождения обучения каждый из них планомерно в течение полугода пройдет обучение с целью повышения компетенции в области рекламной деятельности, стоимость которого составит 115 000 рублей для всех заявленных кандидатов. В данном мероприятии в этот период будут участвовать 5 человек. Стоимость обучения была просчитана с учетом факта предоставления общей заявки от одной организации с числом участников не более 6 человек.

Организация корпоративных мероприятий представляет собой выделение суммы в размере 40 000 рублей для возможности организации выездных мероприятий на природу или совместного празднования важных событий, таких как Новый год, День защитника отечества, Международный женский день, День основания фирмы. Данная сумма выделяется на период реализации данного комплекса мероприятий и в случае успешной его реализации средства будут выделяться ежегодно.

Проведение тренингов по командообразованию и сплочению коллектива составят 50 000 рублей. Данная сумма включает в себя затраты на проведение 2 тренингов – в сентябре 2017 г. и мае 2018 г.

Для создания доски почета необходимо затратить единовременно порядка 5 000 рублей ввиду того, что организация занимается, в том числе, и изготовлением такого рода продукции, поэтому затраты на реализацию данного мероприятия мы обсчитали по себестоимости. Ежемесячно по

результатам деятельности каждого сотрудника будут определяться лучшие работники месяца и их фото будет прикреплено на доску почета.

Таким образом, для решения проблем, связанных с недостаточно развитой системой нематериальной мотивации персонала в ООО «Виктор» необходимо реализовать предложенный комплекс мероприятий. Затраты на реализацию данных мероприятий составят 210 000 рублей в течение первого года его реализации. Для того чтобы обосновать целесообразность затрат на данный комплекс, оценим экономическую и социальную эффективность предложенных мероприятий.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности предложенных рекомендаций

Предложенные нами рекомендации способствуют совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Виктор», так как способствуют повышению работоспособности персонала, побуждают сотрудников к более эффективной деятельности, порождая в них собственное желание работать лучше. Все это ведет к повышению эффективности работы всей организации в целом и, как результат, к увеличению прибыли компании.

Важность предложенных рекомендаций выражается в том, что качественная система мотивации и стимулирования персонала организации способна помочь руководителю правильно и четко сплотить и настроить коллектив на основные важнейшие цели организации не методом «кнута», через силу и давление, а путем реально действующей и понятной системы: сделал качественно работу – получил выгоду.

Каждый человек индивидуален и наделен индивидуальными потребностями, поэтому предложенные нами рекомендации, включающие в

себя ориентацию на дифференцированный подход к системе мотивации и стимулирования работников, являются крайне эффективными.

Перечисленные выше аспекты социальной эффективности предложенных мероприятий определяют их экономическую эффективность. После внедрения разработанных мероприятий снижается текучесть кадров и, в результате этого, повышается производительность труда, которая влечет за собой увеличение уровня выручки от реализации оборудования и машин исследуемой организации. Кроме того, повышение мотивации персонала обеспечивает более эффективную работу сотрудников, что так же способствует увеличению результативности деятельности всей компании в целом.

Далее целесообразно представить гипотетические результаты после внедрения данных мероприятий (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Результаты после внедрения предложенных мероприятий в ООО
«Виктор»

Показатели	Средний уровень мотивации до внедрения мероприятий, %	Средний уровень мотивации после внедрения мероприятий, %
Уровень текучести	9,5	8,0
Деловая активность	18,6	24,8
Климат в компании	19,4	21,5
Вовлеченность персонала	10,5	13,4

Таким образом, снижение текучести кадров, увеличение деловой активности и улучшение социально-психологического климата в компании будет способствовать увеличению производительности труда и результатов деятельности как отдельного работника, так и организации в целом.

Высокий уровень текучести кадров является одной из важных причин экономических потерь организации. Вследствие высокого уровня текучести кадров увеличиваются и издержки предприятия. Они складываются из:

- потерь рабочего времени – промежуток времени между увольнением сотрудника и принятием нового;
- затрат на адаптацию нового работника;
- снижения отдачи в процессе трудовой деятельности от сотрудников, решивших уволиться;
- потерь, связанных с наймом новых работников на вакантное место;
- потерь, обусловленных процедурами увольнения;
- затрат на формирование стабильного, устоявшегося коллектива, а также развитие корпоративной культуры.

Таким образом, снизив текучесть кадров до нормального уровня, ООО «Виктор» обеспечит себя стабильной командой сотрудников.

Согласно отчету о финансовых результатах ООО «Виктор» в 2016 году чистая прибыль компании составляла 6 213 000 тыс. рублей, то планируемая величина чистой прибыли в 2017 году будет составлять:

$$6\,213\,000 \text{ руб.} \times 104\% = 6\,461\,520 \text{ рублей.}$$

Можем сделать вывод о том, что прибыль компании в результате внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации в управлении персоналом увеличится на 248 520 рублей.

Теперь мы можем определить срок окупаемости предлагаемых нами мероприятий. Для этого мы будем использовать следующую формулу:

$$T_o = K / П, \tag{3.1}$$

где T_o – срок окупаемости вложений, лет; K – сумма вложений, тыс. руб.; $П$ – прибыль, полученная в результате реализации мероприятий, тыс. руб.

Таким образом, подставив в формулу свои данные, мы получим следующий срок окупаемости:

$$T_o = 210\,000 \text{ руб.} / 248\,520 \text{ руб.} = 0,8.$$

Таким образом, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Виктор» окупятся уже через 9 месяцев после начала его реализации. Данный

показатель говорит о целесообразности применения комплекса мероприятий и внедрении его в практику управления персоналом в исследуемой организации.

Оценивая социальную эффективность предложенного комплекса мероприятий, следует отметить следующее:

1. Улучшение социально-психологического климата в коллективе. Огромное значение имеет и характер взаимоотношений в группе, доминирующее в ней настроение. Для обозначения психологического состояния группы используются такие понятия как «социально-психологический климат», «психологическая атмосфера», «социальная атмосфера», «климат организации», «микроклимат» и др.

Эти понятия являются во многом метафоричными. Можно провести аналогию с природно-климатическими условиями, в которых живет и развивается растение. В одном климате оно может расцвести, в другом — зачахнуть.

То же самое можно сказать и о социально-психологическом климате: в одних условиях группа функционирует оптимально и ее члены получают возможность максимально полно реализовать свой потенциал, в других — люди чувствуют себя некомфортно, стремятся покинуть группу, проводят в ней меньше времени, их личностный рост замедляется.

Благоприятный социально-психологический климат характеризуют оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации, совершать ошибки без страха наказания и т.д. Таким образом, реализация комплекса мероприятий несомненно благоприятно повлияет на социально-психологический климат в ООО «Виктор».

2. Повышение уровня мотивации сотрудников. Мотивация персонала – это и его приверженность, готовность трудиться даже в ситуациях, когда сотрудник понимает, что личной выгоды он не получит, но готов работать ради целей организации. Это очень важный аспект успешности любой компании. Реализовав комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Виктор», уровень мотивации сотрудников к эффективной деятельности увеличится.

3. Снижение текучести кадров. Текучесть кадров ухудшает многие производственные показатели. Прежде всего, это упущенная прибыль из-за медленного вхождения в курс дела новичков, снижение производительности труда. Высококвалифицированные специалисты отвлекаются на обучение новых сотрудников. Возникают сложности с мотивацией персонала. Текучесть кадров ухудшает моральный климат в коллективе, что препятствует созданию команды. Конечно, такая ситуация - это серьезный сигнал руководству о необходимости разобраться в процессах происходящих в компании. Благодаря внедрению мероприятий, связанных с совершенствованием системы мотивации на предприятии, данный показатель не только перестанет расти, но и снизится на долю процента.

Таким образом, следует подытожить, что достигнуть успеха, игнорируя потребности и желания персонала, не сможет ни одна современная организация. Работа системы мотивации и стимулирования персонала всегда требует большой работы со стороны руководства и отдела по работе с персоналом, но результат, который эта работа может принести, значительно больше. Ведь именно персонал является главным ресурсом любой организации. Достичь наибольшей отдачи реально только в том случае, когда выгоду от труда работника имеет не только компания, но и он сам.

Заключение

На сегодняшний день в науке об эффективном управлении персоналом организации такому понятию как мотивация и стимулирование отводится одна из важнейших ролей. Представлено большое количество различных моделей и теорий мотивации, которые в некоторых случаях даже друг другу противоречат. Среди них можно выделить:

1. теорию потребностей Абрахама Маслоу;
2. теорию человеческих отношений Ренсиса Ликерта;
3. теорию ожиданий Виктора Врума;
4. теорию X и Y Дугласа МакГрегора и другие.

Тем не менее, современным руководителям и менеджерам организаций не следует использовать готовые методы по мотивированию и стимулированию персонала, представленные в этих работах, а, изучив для себя их главные тезисы, нужно выработать собственную уникальную систему мотивации персонала, в которой бы учитывались все индивидуальные аспекты деятельности организации.

Основная цель данной работы – разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Виктор».

Задачи, которые были решены для достижения цели представленной работы:

- 1) Изучить и проанализировать понятие и процесс мотивации и стимулирования персонала.
- 2) Провести эмпирическое исследование актуального состояния системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Виктор».
- 3) Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Виктор».

В рамках первой главы нами было определено и проанализировано понятие мотивации, рассмотрены процесс мотивации и стимулирования персонала, представлены методы мотивации персонала, а так же изучены содержательные и процессуальные теории мотивации персонала.

Во второй главе были проведены исследования уровня мотивации сотрудников организации, опрос, направленный на выявление наиболее значимых мотивационных факторов для персонала организации, а так же было проведено анкетирование, с целью выявления уровня заинтересованности работников в материальной и нематериальной мотивации. В результате чего выяснилось, что для большинства сотрудников данной организации наиболее значимыми являются денежные выплаты, моральное стимулирование, карьерный рост и хорошие условия труда.

В рамках третьей главы были предложены рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала, исследуемой организации, представлены мероприятия, ответственные за данные мероприятия, их бюджет, а так же приведено обоснование эффективности предложенных нами рекомендаций и мероприятий.

Таким образом, можно сделать вывод, что сегодня ни одна компания не может позволить себе игнорировать проблему мотивации персонала. Работа системы мотивации и стимулирования персонала всегда требует большой работы со стороны руководства и отдела по работе с персоналом, но результат, который эта работа может принести, значительно больше. Ведь именно персонал является главным ресурсом любой организации. Достичь наибольшей отдачи реально только в том случае, когда выгоду от труда работника имеет не только компания, но и он сам.

Список использованной литературы

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 543 с.
2. Адаир Д. Эффективная мотивация. – М.: ЭКСМО, 2013. - 256 с.
3. Аргайл М. Психология счастья. – М.: Прогресс, 2009. - 384 с.
4. Барышникова Елена Оценка персонала методом ассесмент-центра; Манн, Иванов и Фербер - Москва, 2013. - 256 с.
5. Батаршев А. В. Учебно-профессиональная мотивация молодежи; Академия - Москва, 2014. - 192 с.
6. Белоусова Е. Оперативное планирование на предприятии // Экономика. Финансы. Управление. - 2002. - № 4. - С.40-45.
7. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. - Мн.: Экоперспектива, 2002. - 352 с.
8. Брасс А. А. Мотивация. Ласковый кнут и жесткий пряник; Издательство Гревцова - Москва, 2012. - 120 с.
9. Брасс А. А. Мотивация. Ласковый кнут и жесткий пряник; Издательство Гревцова - Москва, 2012. - 120 с.
10. Бронштейн М. Управление командами для «чайников». – СПб: Диалектика, 2014. – 240 с.
11. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. - М.: ИНФРАМ, 1999.-391с.
12. Варданын И.С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования. – М.: 2015. – №4.
13. Васильев, Н.М. и др. Курс для высшего управленческого персонала; М.: Экономика - Москва, 2012. - 807 с.
14. Веснина А. Кадровое дело №2 г. Москва. 2013 г. - 132 с.
15. Веснин В.Р. Управление персоналом. – М.: Проспект, 2010. - 688 с.

16. Ветлужских Елена Мотивация и оплата труда; Альпина Паблишер - Москва, 2013. - 273 с.
17. Волосский А. Мотивация и стимуляция труда; Техносфера - Москва, 2012. - 496 с.
18. Гаудж Питер Исследование мотивации персонала; Баланс Бизнес Букс - Москва, 2014. - 272 с.
19. Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на лояльность персонала организации. – М.: Управление персоналом, 2015. – №4.
20. Демин Ю. Г. Статус дипломатических представительств и их персонала; Международные отношения - Москва, 2012. - 224 с.
21. Дятлов В.А. Управление персоналом. – М.: Академия 2000. - 308 с.
22. Егоршин А. П. Организация труда персонала; Инфра-М - , 2013. - 320 с.
23. Журавлев П. В. Менеджмент персонала; Москва, 2014. - 448 с.
24. Захаров Н. Л., Пономаренко Б. Т., Перфильева М. Б. Управление настроем персонала в организации; Инфра-М - , 2012. - 288 с.
25. Иванова С. Мотивация на 100%. – М.: Альпа Бизнес Букс, 2005. - 287 с.
26. Иванова С. Поощряем сотрудников по результатам оценки. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - 287 с.
27. Ивановская Л. В., Митрофанова Е. А., Свистунов В. М. Организация, нормирование и регламентация труда персонала; Проспект - Москва, 2013. - 461 с.
28. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы; Питер - Москва, 2014. - 512 с.
29. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2003. - 476 с.
30. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2009. - 637 с.

31. Лебедева Н. Как мотивировать сотрудников работать с полной отдачей. Кадровое дело, 2015. – №3.
32. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организации. М.: ТОО Люкс-арт. 2009. - 308 с.
33. Литвинцева Н.А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. – М.: Приложение к журналу «Управление персоналом», 1996/97.
34. Мансуров Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала; БХВ-Петербург - Москва, 2012. - 224 с.
35. Махов Е.И. Инновации в кадровой сфере. – М.: 2011. - 187 с.
36. Мельникова М.Н. Мотивационный менеджмент. – М.: 2012. - 344 с.
37. Мельникова М.Н. Мотивационный менеджмент. – М.: 2012. - 472 с.
38. Миронов А. Аутплейсмент, или безболезненное увольнение. – М.: 2014. – №8.
39. Нессонов Г.Г. Основы управления персоналом. – М.: 2014. - 479 с.
40. Одегов Ю.Г. Эффективность управления персоналом. Социально-экономический аспект. – М.: 2015. - 278 с.
41. Петрова Ю. А., Спиридонова Е. Б. 10 критериев оценки персонала; Феникс - Москва, 2012. - 160 с.
42. Пуденко Т.И. Как мотивировать продуктивную работу персонала. – М.: ИУО, 2001. - 364 с.
43. Россошанский В.В. Подбор без ошибок. – М.: 2004. – №10.
44. Самоукина Н.В. Антикризисное управление компанией. – М.: Питер. 2013. - 270 с.
45. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала. – М.: Вершина, 2015. - 223 с.
46. Серова Г. А. Компьютеризация службы персонала. Самоучитель по работе на ПК; Журнал "Управление персоналом" - Москва, 2014. - 384 с.

47. Слепцова А. С. Психодиагностика персонала; Феникс - Москва, 2012. - 320 с.
48. Соломин И. Л. Экспресс-диагностика персонала; Речь - Москва, 2013. - 296 с.
49. Справочник кадровика Инструменты мотивации. – М.: 2007 г. - 233 с.
50. Стивенсон Н. Как мотивировать людей. – М.: Олимп-Биз, 2016. - 247 с.
51. Уайтли Филип Мотивация; Вильямс - Москва, 2012. - 160 с.
52. Улуханов И. С. Мотивация в словообразовательной системе русского языка; Азбуковник - Москва, 2014. - 320 с.
53. Успенская Е. Опыт создания системы мотивации в страховой компании. – М.: 2015. – №3.
54. Утюмов Ю.А. Социально-психологические аспекты управления коллективом. – М.: 2012. - 453 с.
55. Хекхаузен, Хайнц, Мотивация и деятельность; М.: Педагогика - Москва, 2013. - 800 с.
56. Цыбульский Кшиштоф, Управление отделом продаж. Прогноз, организация, мотивация, контроль; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 380 с.
57. Шапиро С. А. Мотивация; Медиа, РОСБУХ - Москва, 2014. - 224 с.
58. Шмидт В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала; Речь - Москва, 2013. - 160 с.
59. Эггерт Макс Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе; Гиппо - Москва, 2012. - 144 с.
60. Эммонс Роберт Психология высших устремлений: мотивация и духовность личности; Смысл - Москва, 2014. – 416 с.