

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

Инновационные методы в мотивации персонала
Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом
очной формы обучения,
группы 05001341
Летягина Дмитрия Александровича

Научный руководитель:
Доцент, к.э.н., Бабинцева Е.И.

БЕЛГОРОД 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.1. Сущность и принципы мотивации персонала	6
1.2. Методы мотивации персонала	8
1.3. Инновационные технологии мотивации труда	24
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И МОТИВАЦИИ В ООО «АЭРОСТИЛЬ»	29
2.1. Характеристика ООО «Аэростиль»	29
2.2. Анализ системы управления персоналом и мотивацией в ООО «Аэростиль»	43
2.3. Анализ существующих проблем в системе мотивации персонала	55
ГЛАВА 3. ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ КАДРОВ	70
3.1. Совершенствование системы мотивации персонала ООО «Аэростиль»	70
3.2 Финансовый план, оценка рисков и эффективности проекта	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	90
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	94
ПРИЛОЖЕНИЕ	97

Введение

Актуальность выбранной темы заключается в том, что разработка эффективных методов мотивации и персонала является одной из важнейших задач современного менеджмента, ведь мотивация является основным средством мобилизации кадрового потенциала. Цель процесса мотивации – это максимальное получение отдачи от использования существующих трудовых ресурсов. Многообразие теоретических подходов, а так же постоянные изменения в экономической и политической сферах нашего государства одновременно, создают большие возможности и серьезные угрозы для каждой личности и вносят значительный уровень неопределенности в работу организации.

Таким образом, от правильного выбора метода оценки зависит успешность системы стимулирования, а значит - степень удовлетворенности работников и, в конечном счете, экономические показатели организации в целом.

Тема инновационных методов мотивации имеет на сегодняшний день всё ещё недостаточно развитую методологическую и методическую основу. Среди зарубежных авторов-представителей школы неоклассического менеджмента постиндустриальной эпохи можно выделить: Кобьелла К., Коллинза У., Келли Г., Лоулера Э., Мерсера Д., Нордстрема К., Пула М., Торрингтона Д., Уорнера М., Хойера В., Шульца Т. Они обосновали значение человеческого потенциала в развитии и конкурентоспособности современной организации, во внедрении менеджмента как практики управления людьми и разработке национальных стандартов повышения эффективности деятельности организаций через включение человеческого ресурса. Среди отечественных исследователей проблем мотивации персонала в современных условиях необходимо отметить: Аширова Д., Бурмистрова А., Базарова Т., Виханского О., Газенко Н., Генкина Б., Дубиненкову Е., Журавлева П.,

Егоршина А., Карташова С., Кибанова А., Ковалева В., Коргову М., Курбатову М., Магура В., Магура М., Рыкову Е., Снежинскую М., Толмачева Р., Хруцкого В., Шапиро С., Шекшню С. В работах названных авторов исследуются теоретические, методологические и методические вопросы кадрового менеджмента как основы инновационности организации, смещения управленческих практик к достижению «корпоративной солидарности», обеспечения кадрового менеджмента на принципах адаптивности и престижности. Достаточно обстоятельно проанализированы вопросы формирования, развития и использования персонала организаций, особенностей реализации кадроведческих функций в национальных моделях менеджмента. Современные системы и способы вознаграждений описаны у Бергера Л., Гендлера Г., Горелова Н., Еловикова Л., Журавлева П., Одегова Ю., Синка Д., Чингоса П., Шекшни С., Яковлева Р. Системы стимулирования в различных формах и их мотивационное значение представлены в работах Гибсона Дж., Журавлева П., Иванцевича Д., Шекшни С., Ханта Дж., Яковлева Р., Шахового В., Шапиро С., Милкович Т. и многих других. Подробное описание отечественного и зарубежного опыта использования инновационных методов мотивации представлено в работах Шекшни С. «Управление персоналом современной организации», Магура М. и Курбатовой М. «Секреты мотивации, или мотивация без секретов», Снежинской М. нет работы. Мотивация у нас и у них».—«Нет мотива.

Целью нашей работы является исследование практических путей совершенствования мотивации персонала в системе управления предприятием.

Объектом исследования является система оценки и управления персоналом в ООО «Аэростиль».

Предметом исследования являются инновационные мотивационные методы в общей системе оценки персонала предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие

задачи:

1. Раскрыть теоретические аспекты мотивации персонала предприятия, а так же сущность и методы мотивации персонала;
2. Охарактеризовать инновационные технологии мотивации труда;
3. Провести анализ кадрового потенциала и мотивации в ООО «Аэростиль»;
4. Разработать методы совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Аэростиль» и оценить экономическую эффективность проекта.

Практической базой исследования послужило предприятие по организации праздников в городе Старый Оскол ООО «Аэростиль».

Теоретической основой исследований, проведенных автором в данной работе, послужили научные труды отечественных и зарубежных исследователей в области экономической теории и практики, посвященные проблемам управления персоналом, построения механизмов мотивации труда персонала в предпринимательской деятельности в условиях переходной и рыночной экономики.

Структура данной выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Сущность и принципы мотивации персонала

Для того чтобы эффективно использовать мотивацию труда всех сотрудников организации нужно в полной мере иметь представление о ее сущности, то есть потребностях, интересах, способностях, желаниях, ожиданиях, ценностных ориентациях, установках. В основу мотивации положена потребность. Она выступает внутренним источником который побуждает личность развиваться и быть деятельной и активной.

Под мотивацией персонала – можно понимать часть управленческого процесса, который направлен на преобразование человеческой энергии в определенные потоки поведения. Ожидаемый результат от этого является эффективное совместное действие, направленное на реализацию планов предприятия. То насколько действенная будет мотивация оказывают влияние такие составляющие, как согласованность и уровень развития управленческих организационных и межличностных отношений на предприятии, то в какой совокупности используются социально-экономические, научно-технические, правовые методы воздействия которые оказывают влияние на человека.

Проблему трудовой мотивации персонала очень широко рассматривают в публицистической и научной литературе.

Под мотивацией следует понимать внутреннюю среду человека, связанную с потребностью, которая направлена на активизацию, стимуляцию и направление его действий к поставленным целям.

Под основными задачами мотивации можно понимать:

- Сформировать понимание каждым сотрудником сущность и

значение трудовой мотивации;

- Обучить сотрудников руководящего звена психологическим приемам общения внутри фирмы;

- Сформировать у руководителей демократический подход к системе управления персоналом, используя при этом современные методы мотивации;

Чтобы решить эти задачи необходимо проанализировать следующее:

- Мотивационные процессы в организации;

- Индивидуальные и групповые мотивации, если таковые имеются, и зависимость между ними;

- Изменения, которые происходят с мотивациями деятельности сотрудников в процессе перехода к рыночным взаимодействиям.

Принципы – это то на чем строится вся система.

В данном случае мы говорим о базисе мотивации и стимулирования.

Они могут быть зафиксированы в рамках конкретного предприятия в локальных документах, например, в положении о мотивации.

Стимулирование персонала строится на следующих принципах:

- **Доступность.** Необходимо добиться, чтобы каждый стимул был доступен любому работнику. Условия применения тех или иных инструментов и методов мотивации должны быть понятны и демократичны.

- **Ощутимость.** Работники должны чувствовать инструменты для стимулирования. Единой планки, которая бы установила этот порог, нет. В каждом коллективе действенность стимула будет отличаться. При утверждении нижнего порога надо учитывать данный принцип.

- **Постепенность.** Ошибочны будут действия по утверждению завышенных вознаграждений. Несмотря на положительные ожидания, такой метод принесет только отрицательный опыт для руководителя. У работников сформируется новый нижний порог на уровне завышенного вознаграждения. Впоследствии это приведет к дополнительным затратам предприятия.

- **Минимизация временного разрыва между результатом труда и его оплатой.** Сильным мотивационным фактором является учащение вознаграждения. Некоторые фирмы переходят на еженедельную оплату труда. В такой ситуации работник чувствует связь между результатами труда и вознаграждением. Также не рекомендуется затягивать с иными способами поощрения сотрудников. Это правило действует в том числе для нематериальных способов мотивации. Необходимо добиваться, чтобы между заслугой работника и момент поощрения прошло минимальное количество времени.

- **Комплексность.** Многие компании используют единственный вид стимулов – денежный. Они выплачивают работнику заработную плату, премии и бонусы. Однако нельзя полностью отказываться от нематериальных поощрений. Они имеют не меньшую силу влияния на поведение работника. На некоторых субъектов они оказывают даже большую силу, чем денежные вознаграждения. Необходимо учитывать индивидуальные особенности сотрудников при использовании стимулов.

- **Сочетание позитивных и негативных стимулов.** В настоящее время данный принцип смещается в сторону преобладания положительных мер. Штрафы, санкции, страх потерять работу дают меньший эффект, нежели позитивные стимулы, например, премии. Во многом применение тех или иных мер будут зависеть от конкретного государства, а также традиций, которые сложились в коллективе.

1.2. Методы мотивации персонала

Для того чтобы решить вышеназванные задачи применяют разные мотивационные методы.

Самый первый и наиболее распространенный метод - это метод

поощрения и наказания, другими словами политика «пряника и кнута». Этот метод используют для того чтобы достигнуть желаемого результата и существует он довольно давно и используют его в рамках административной и командной системы. Постепенно происходила его трансформация в комплекс экономико-административных стимулов и экономических санкций.

С того момента как стала повышаться роль человеческих факторов образовались мотивационные методы с психологическим аспектом.

Основу этих методов составляют утверждения, что основной модифицирующий фактор - это не только материальный стимул, но и нематериальный мотив. К таким мотивам относятся самоуважение, коллективное признание, моральная удовлетворенность от проделанной работы и чувство гордости за свое предприятие. Такие мотивационные методы основываются на изучение человеческих потребностей, другими словами когда существует осознанные ощущения что чего-либо не хватает и не достает.

Ощущая недостаток в чем-либо человек ставит перед собой вполне определенные цели которые служат средством способным удовлетворить потребности.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях, являющихся основным фактором, побуждающим человека целенаправленно действовать, и предлагают их иерархическую классификацию, позволяющие делать выводы о механизме мотивации человека.

Перечислим ниже наиболее известные мотивационные теории авторов 1950-1960 года.

- А. Маслоу - теория иерархии потребности;
- К. Альдерфера - теория существования, связи и роста;
- Д. МакКлелланда - теория приобретенных потребностей;

- Ф. Герцберга - теория мотивационно- гигиеническая(двух факторов).

Самая известная классификация человеческих потребностей была предложена А. Маслоу, рассматривающая их в виде структуры имеющей определенную иерархию, включающую потребности из пяти групп:

- Физиологические потребности включают в себя потребность в воздухе, пище, убежище и т.д., иными словами потребности заставляющие человека удовлетворять их чтобы выжить, поддержать организм в состоянии жизнедеятельности.

- Потребности в самосохранении связаны со стремлениями и желаниями людей окружить себя стабильностью и безопасностью: потребность в хорошем жилье, в защите от боли, страха и болезней.

- Потребности в принадлежности к определенным социальным группам.

- Потребности в признании и уважении отражают желания людей быть сильными, компетентными, уверенными в себе, способными, а также видеть, признание окружающих и их уважение.

- Потребности в самовыражении отражают стремления человека к наиболее полнейшему пользованию своими знаниями, способностями и умениями чтобы самоутвердился в политике, бизнесе и др.

Мотивация труда напрямую связана с типом управления персоналом. Известны три таких модели: американская, японская и смешенная (модель Чарльза Оучи). Каждая их них в свою очередь отличается по трем группам факторов:

- стратегии найма,
- стратегии организационной философии,
- стратегии социализации сотрудника

Фактор	Американская модель	Японская модель
1. Стратегия найма	Кратковременный найм (пока человек приносит пользу, эффективен)	Пожизненный найм

2. Стратегия организационной философии	А. Фирма – строго формальная и директивная организация. Человек – должность, а не личность.	А. Фирма – семья, отношения строятся с точки зрения семьи. Сотрудник – член семьи, требует большой отдачи и заботы.
	Б. Индивидуальное принятие решений руководством (без согласования с подчиненными).	Б. Решения принимаются по принципу консенсуса (согласие всех сторон).
	В. Индивидуальная ответственность каждого за деятельность.	В. Коллективная ответственность («виноваты все»).
3. Стратегия социализации сотрудника	А. Быстрый карьерный рост.	А. Медленное должностное продвижение (ценность стажа).
	Б. Жесткий формальный контроль (система санкций).	Б. Мягкий неформальный контроль (кружки качества).
	В. Специфический путь повышения квалификации (специалисты в узкой области).	В. Неспецифический путь повышения квалификации (раз в 5-6 лет смена специальности)
	Г. Внимание к сотруднику как к исполнителю труда	Г. Повышенное внимание к человеку как к личности

Смешенная модель «Z» Оучи предполагает рациональное сочетание факторов американского и японского стиля управления:

Фактор	Модель «Z» Ч. Оучи
1. Стратегия найма	Пожизненный (долгосрочный) найм
2. Стратегия организационной философии	А. Принятие решений по согласованию.
	Б. Индивидуальная ответственность.
3. Стратегия социализации сотрудника	А. Медленное должностное продвижение.
	Б. Мягкий неформальный контроль с помощью жестких формальных мероприятий
	В. Разнообразные пути внутри одной квалификации.
	Г. Повышенное внимание к работнику и к его семье

Таким образом, мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей [17]. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может

меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека, как показано на рисунке 1.1.

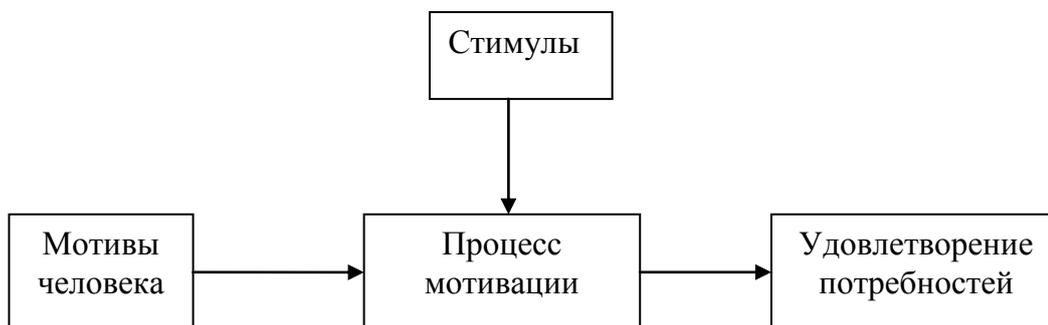


Рисунок 1.1 – Взаимосвязь понятий мотивации

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил. Процесс мотивации можно в виде следующих ступеней, как показано на рисунке 1.2.

Потребности – это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, группы. В зависимости от объекта различают материальные (потребности в пище, воде, воздухе, продолжении рода, жилище, одежде) и духовные потребности (потребности в образовании, здравоохранении, принадлежности к национальности и социальной группе, самовыражении и планировании карьеры).

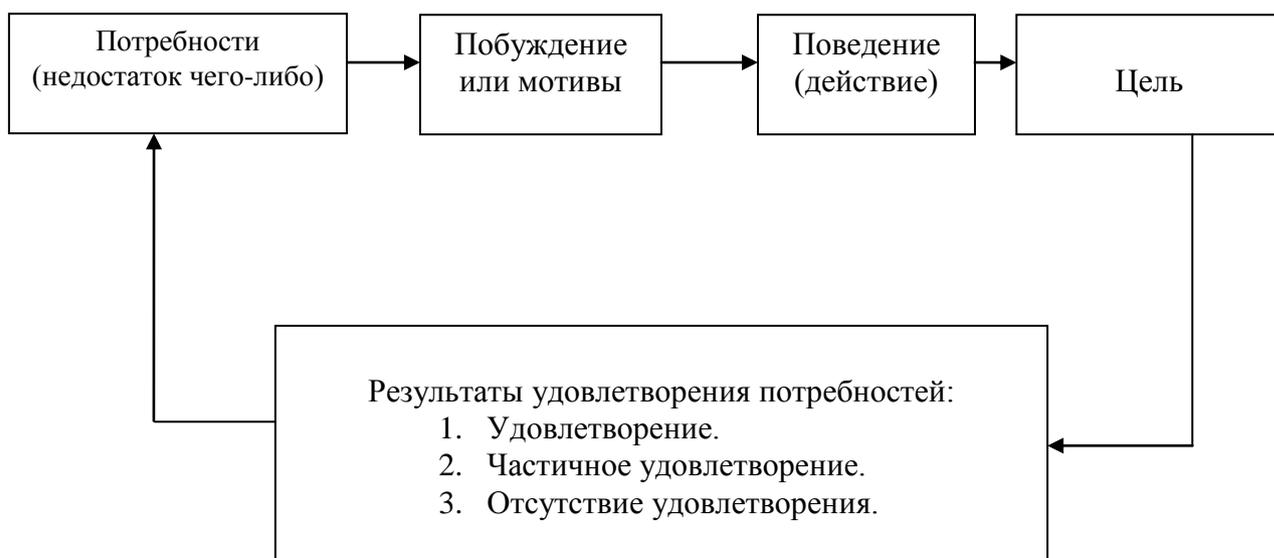


Рисунок 1.2 – Мотивационный процесс

Огромную роль в вопросе удовлетворения потребностей играют стимулы. Стимул является своеобразным побуждением к действию или причиной того или иного человеческого поведения [17].

Стимулирование может быть мягким и жестким [6].

При жестком стимулировании принуждают людей к определенному действию с основанием на некий ценностный минимум (страх). Это может быть сдельная оплата труда или плата за определенный результат (он может быть не получен), отсутствие социальной защищенности (когда она есть это делает стимулирующие механизмы более слабыми).

При мягком стимулировании человека побуждают к деятельности согласно ценностному максимуму. Это могут быть социальные пакеты, блага, гарантии.

Идеальным вариантом мотивационного механизма считают, тот вариант при котором внутренний мотив (желание) должен быть первым по отношению к внешнему положительному мотиву (побуждению), а тот, в свою очередь, должен иметь приоритеты перед внешним отрицательным мотивом (принуждение).

Можно утверждать, что стимул - это лишь внешнее условие, которое ставит человека в определенные экономические ситуации. А мотивом являются внутренние побуждения; производственные отношения, которые возникают на личностном уровне. Однако, несмотря на то, что стимулов существует большое многообразие, должен быть какой-либо фундаментальный, положенный в основу и дающий толчок к тому чтобы возник мотив как внутренняя потребность человека.

На сегодняшний день, можно говорить о существовании следующих методов мотивирования эффективного поведения в трудовом процессе [38]:

- материальные поощрения;
- организационный метод;
- морально-психологический.

Мотивация действительно повышает базовую производительность труда. Высокомотивированный сотрудник на самом деле лучше работает. Организации, чьи сотрудники хорошо работают, в целом показывают лучшие результаты, а изменение отношения работников к труду повышает прибыльность компании. Существует огромное количество способов повышения мотивации и улучшения качества работы сотрудников, которые используются на практике. Некоторые способы применимы ко всем видам организаций, компаний, некоторые же являются специфическими. Некоторые способы мотивации персонала:

1. Деньги.
5. Предоставление работнику кредита на строительство жилья.
7. Предоставление служебной квартиры.
8. Возможность пользоваться кредитными карточками на выгодных условиях.
9. Изменение продолжительности рабочего дня.
10. Изменение продолжительности отпуска.
11. Возможность иметь дополнительный оплачиваемый отпуск.

12. Оплата проезда к месту проведения отпуска.
13. Возможность взять отпуск летом.
14. Возможность смены условий работы и мн. др.

Таким образом, способов мотивации персонала множество, но все их можно распределить по основным направлениям:

1. материальное стимулирование;
2. повышение качества рабочей силы;
3. улучшение организации труда;
4. вовлечение персонала в процесс управления;
5. не денежное стимулирование.

Стимулирование деньгами представляет собой систему по улучшению зарплаты, либо персоналу дают возможность участия в капитале организации и распределения прибыли.

Однако, постоянно повышая уровень зарплаты не всегда можно удержать трудовую деятельность на нужном уровне.

Под улучшением качества трудовой организации понимают такие факторы как: постановка целей, расширение функций труда, гибкость графика при выполнении различных задач, улучшение трудовых условий.

Улучшение трудовых условий - это на сегодня очень острая проблема. Переход к рыночным отношениям обуславливает увеличение значимости трудовых условий. Неблагоприятные санитарно-гигиенические условия, не способствуют возникновению желания человек трудиться и не дают возможность правильной организации рабочего времени.

Придерживаясь этого направления необходимо учесть, что:

1. Мотивация человека, ценящего стабильность и покой, посредством возможности решения сложных задач на свой риск и страх так же нецелесообразна, как и мотивация предприимчивого и активного человека надбавками к заработной плате по выслуге лет.

2. Любая система, в частности и мотивационная система, разрабатывается и внедряется в структуре общей цели и направленности фирмы. Нужно учитывать, что реализация самой стратегии происходит в тесной взаимосвязи с конкретным рабочим местом. Необходимо соблюдать баланс между интересом отдельного сотрудника и всей организации.

3. Систему мотивации необходимо корректировать и доводить через менеджеров до каждого сотрудника персонально. От того какой подход выбран линейным менеджером зависит, будет ли та система которую предлагают фактором мотивации либо демотивации.

4. Нужно выбрать такой способ мотивации, чтобы люди мотивировались так как они предпочитают сами, а не так как посчитает нужным кто-то.

Очень распространена такая форма материальной мотивации как индивидуальное премирование. Однако, этот способ имеет смысл использовать не чаще раза в год, в противном случае такой метод мотивации может превратиться в банальную ежемесячную зарплату, и потерять свою мотивирующую роль.

Было бы целесообразным заранее определиться с процентом премирования по результатам года и скорректировать этот процент согласно достижениям сотрудника. Желательно чтобы размер премии был не меньше тридцати процентов от всего основного дохода. Здесь же необходимо учесть, что низшие уровни руководства должны получать премию в размере от 10 до 30%, средний уровень от 10 до 40%, и высший уровень от 15 до 50%.

Разумеется, нет ни одной системы материального вознаграждения которая бы полностью учитывала характеристики и степень сложности труда, то какой вклад внес сотрудник лично, объемы работ, потому что большинство трудовых функций вообще не фиксируют в должностной инструкции и различных нормативных актах и документах.

Так как потребность может меняться, невозможно утверждать, что сработавшая раз мотивация, покажет свои эффективные результаты и дальше.

Развиваясь личность расширяет свои потребности и возможности, в самовыражении. Отсюда следует, что мотивационный процесс бесконечен, через удовлетворение потребностей.

Как отмечают, помимо экономического (материального) способа мотивации существует не экономический, а именно: организационный и морально-психологический.

Организационный способ мотивации включает в себя:

- ситуации когда человек активно участвует в делах фирмы (обычно это социальные дела);
- возможность приобретения новых знаний и навыков;
- возможность обогатить содержание труда (когда предоставляется более интересная работа с перспективой профессионального и должностного роста).

Морально-психологический метод мотивирования включает в себя:

- ситуацию при которой создаются условия, способствующие формировать профессиональную гордость, личную ответственность за труд;
- когда присутствует вызов, обеспечивается возможность выражения себя в работе;
- когда получают признание (публичное или личное, получение ценного подарка, доска почета, почетной грамоты,).
- наличие высоких целей которые воодушевляют людей на то чтобы более эффективно трудится (любые задания должны включать в себя элементы вызова);
- наличие атмосферы доверия и взаимоуважения.

На практике обычно используются несколько методов сразу и их сочетания. Чтобы эффективно управлять мотивацией нужно прибегнуть к

использованию всех трех групп методов. Допустим, если использовать только властные и материальные мотивации, то это не позволит мобилизовать творческие активности сотрудников на то, чтобы достигнуть цели фирмы. Чтобы результат был наиболее эффективным нужно использовать духовные мотивации.

Так же все мотивационные методы можно подразделить на следующие четыре вида.

Мотивы с экономической составляющей включают - зарплату любой разновидности, сюда же входит и контрактная, премия, льгота, страховка, беспроцентный кредит). Насколько успешным будет их использование зависит от понимания всего коллектива принципов системы, признания их справедливости, с соблюдением неотвратимости поощрений и наказаний и результата работы, их тесную временную взаимосвязь.

Целевое управление. Эту систему широко используют в соединенных штатах Америки. Здесь предусматривается возможность установления для одного человека или группы людей определенной целевой цепочки, способствующей решению главных задач фирмы (когда достигаются определенные количественные или качественные уровни, повышается квалификация сотрудников). Достигая каждой цели означает автоматическое увеличение уровня зарплат или другие формы поощрений.

Трудовое обогащение - эту систему можно отнести к методам неэкономического характера и это значит что людям предоставляется наиболее содержательная и перспективная работа, значительная самостоятельность в определении трудовых режимов и использования ресурса.

Системы участия - на сегодняшний день существует многообразие форм таких мотивационных методов: начинаются они от возможности широко привлечь коллектив к тому чтобы он принимал решение по важным проблемам касаясь производственной деятельности и управления до

участия в собственности посредством того что приобретаются акций собственной компании на условия льгот.

Мотивационные теории стали активно разрабатывать в двадцатом веке, однако большое количество мотивов, стимулов и потребностей нашли свою известность в древние времена. На сегодня существуют несколько разных мотивационных теорий, условно которые разбиваются на три группы:

- первоначальная мотивация;
- содержательная мотивация ;
- процессуальная мотивация.

Первоначальная теория мотивации складывалась на основе того что анализировался исторический опыт людского поведения с использованием простых принудительных стимулов, моральное и материальное поощрение.

Содержательная теория мотивации была представлена в трудах таких авторов как Маслоу А., Альдерфер К., Клеlland Д., и Герцберг Ф. Они проводят анализ факторов, которые оказывают влияние на мотивационные сферы. Эти теории в основе своей сфокусированны на проведении анализа потребностей и то какое влияние они оказывают на мотивацию человека. Данные теории дают описание содержания и структуры потребностей, и то, какая взаимосвязь этих потребностей с мотивационной человеческой деятельностью существует. Эти теории пытаются ответить на вопрос, что же побуждает человека действовать.

На рис. 1.4. приведена пирамида потребностей Маслоу, согласно которой сделана попытка понять основную идею и предпосылку мотивов человека к действию. А.Маслоу считал, что у людей постоянно ощущается какая-то потребность; согласно этому он сгруппировал потребности в иерархическом порядке так как они относятся друг к другу. Если потребность не удовлетворяется, это побуждает человека к действию.



Рисунок 1.4 – Пирамида потребностей Маслоу

В отличие от А.Маслоу, К. Альдерфер считал, что потребности можно объединить в группы которых может быть лишь три:

- потребность в существовании;
- потребность в связи;
- потребность в росте.

Потребность существования согласно К. Альдерферу включает в себя две группы из пирамиды потребностей пирамиды Маслоу: безопасность и физиологическую потребность.

Потребности связи по Альдерферу отражают стремления и потребности в семье, коллегах, друзьях, врагах, начальниках и подчиненных. Соответственно к группе можем отнести потребности в социуме отнести полностью потребности принадлежать к социальной группе, в признании и уважении, связанные с человеческими стремлениями занять определенные положения в окружающем пространстве, и сюда входит та часть потребностей в безопасности согласно теории Маслоу, которую можно связать с безопасностью групповой.

Дэвид Мак Клеелланд свою теорию связывал с тем чтобы изучить и описать влияние на человеческое поведение потребности достижений, властвовать и соучаствовать. Данные потребности, при их достаточной

развитости способны оказывать большое воздействие на человеческое поведение, с тем, чтобы заставить приложить усилие и осуществить действие, которое должно привести к тому, чтобы эти потребности были удовлетворены.

Необходимость в достижениях может проявиться в желании человека достигнуть стоящие перед ним цели с наибольшей эффективностью, нежели раньше. Отдельные личности, у которых высоко развито желание достижений, готовы брать любую работу, которая имеет в себе составляющие элементы вызова, что дает им возможность самостоятельной постановки целей. Тем не менее возникает много трудностей в отношении задач, решение которых не дает четкого и однозначного итога, который наступает довольно скоро.

Стремление к соучастию можно увидеть в виде потребности в дружбе и общении с окружающими людьми. Люди у которых высока потребность соучаствия пытаются установить и поддержать хорошее отношение, имеют выраженное стремление в получении и одобрении, поддержке со стороны окружения, и их беспокоит то, что думают о них окружающие.

Стремление к власти может развиваться основываясь на обучении, жизненном опыте и заключается в стремлении контроля над другими людьми, ресурсами и процессами, которые протекают в окружении человека стремящегося к власти. Людей, имеющих высокую мотивацию властвования можно подразделить на две группы взаимоисключающие друг друга. К первой группе можно отнести тех, кому нужна власть ради власти. Во вторую группу включены те лица, у которых есть стремление к властвованию для того чтобы решить групповые задачи.

Новую мотивационную модель основанную на потребностях, разработал Фредерик Герцберг в период второй половины 50-х годов. Та группа которую он возглавлял провела опрос среди двухсот инженеров и служащих контор большого лакокрасочного предприятия дать ответы на

некоторые вопросы: «Можете ли вы дать ответ с подробным описанием того, когда выполнив служебные обязанности ощущали себя очень плохо или очень хорошо?». Выводы Ф. Герцберга, говорят о том, что полученные варианты ответов можно разделить на две категории, называемые им «факторами трудовых условий» и «факторами способствующими мотивации», приведенных в таблице 1.2.

К первой группе относятся факторы, которые создают благоприятное условие для труда, однако не имеют нацеленности на высокие трудовые достижения. Им дали название - гигиенические факторы. К факторам второй группы относят мотивационные факторы.

Таблица 1.2 – Теория Ф. Герцберга двух факторов

Фактор трудовых условий	Мотивирующий фактор
Политика организации	Успехи
Условия труда	Служебные продвижения
Зарплата	Одобрения и признания трудовых результатов
Межличностное коллективное отношение	Высокий уровень ответственности
Степени непосредственных контролей за трудом	Возможность делового и творческого продвижения

Чтобы теория Ф. Герцберга была использована эффективно, нужно составить номенклатуру куда войдут гигиенические и особенно мотивирующие факторы с предоставлением сотрудникам возможности по определению их предпочтений с подробным указанием.

Рисунок 1.5 отражает то, как соответствуют группы потребностей, которые выделяют в содержательных мотивационных теориях.

Каждая теория раскрывает определенные взгляды на мотивацию, которые нашли свое подтверждение в эмпирических исследованиях и уже большое количество времени используются в управленческой практике.



Рисунок 1.5 – Соответствие групп потребностей мотивационным теориям

Мы можем выделить три основных процессуальных мотивационных теории: сюда относят теорию Врума В.,- теорию ожиданий, теорию Адамса С., справедливости и теорию Портера-Лоулера.

Теорию ожидания Виктора Врума, можно представить в виде рисунка 1.6, которая основывается на том, что активные потребности не единственные необходимые условия человеческой мотивации к тому чтобы достигнуть определенных целей.

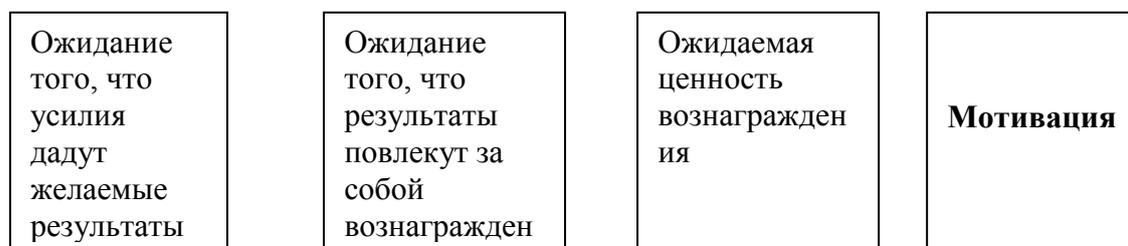


Рисунок 1.6 – Модель мотивации по В. Вруму

Ожидание результата (затраты-результат) – это соответствие затраченных усилий полученным результатам. Если человек чувствует, что затрачиваемые усилия и достигаемый результат не взаимосвязаны, то, как утверждает теория ожидания, мотивационные посылы будут слабыми.

Ожидание в отношении результата – вознаграждения (результат-вознаграждение) это когда происходит ожидание определенных вознаграждений или поощрений на полученный результат.

Третьим фактором, который определяет мотивацию согласно теории ожидания – этот фактор называют валентностью, или ценностью вознаграждений. Если учитывать что людские потребности относительно вознаграждения различны, то конкретные вознаграждения, предлагаемые в ответ на достигнутый результат, могут и не представлять никаких ценностей.

Согласно вышесказанному, рассмотренные теоретические аспекты мотивации позволяют прийти к выводу о том, что какого-то конкретного фундаментального учения, которое объясняет, что является основополагающим трудовой мотивации человека и чем можно определить мотивацию не существует.

Для того чтобы мотивация стала эффективным инструментом менеджера необходимо уметь устанавливать точные соотношения между достигнутым результатом и вознаграждениями. Согласно этому, эффективное вознаграждение должно быть отдано лишь в случае эффективной и результативной работы. Менеджер должен сформировать высокую, но реалистичную планку результата, ожидаемого от сотрудников.

1.3. Инновационные технологии мотивации труда

Для эффективного управления сотрудниками фирмы существует необходимость в использовании инновационных мотивационных

технологий, позволяющие экономить все организационные ресурсы, включая товарно-материальный запас, высвободить финансовую часть, повысить жизнеспособность фирмы, увеличить прибыль.

Инновационный процесс в системе управления предприятием становится закономерным развитием современных бизнес-процессов. Суть «инновации» заключается в положительном, прогрессивном новшестве (идея, деятельности, технологии или материальном объекте, который раньше не применялся в организации).

Можно выделить некоторые инновационные мотивационные технологии, представленные в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Инновационные мотивационные технологии сотрудников организации

Инновационная мотивационная технология	Суть технологии
1.Целеполагающая технология	Согласовать цели: цель каждого сотрудника должна в основном соответствовать тому какие цели у всей команды, которые, в свою очередь, должны иметь взаимосвязь с целью подразделения или отдела, которые в свою очередь поддерживают цель и миссию всего предприятия.
2. Технология системы компенсации	Зарплата. Подразумевается, что хороший результат работы работы должен быть соответственно вознагражден, что будет способствовать усилению эффективности по выполнению другой работы.
3. Командообразующая технология	Результат деятельности фирмы находится в прямой зависимости от умения сотрудников взаимодействовать и работать в команде.
4.Технология делегирования полномочий	Руководитель освобождается от оперативных управлений процессами и предоставляет сотрудникам больше свободы в ходе достижения организационных

	целей
5. Карьероуправленческая технология	Продвижение по служебной лестницею как в организации, так и в ее подразделениях.
6.Технология подготовки и развития сотрудника	Систематическая, непрерывная переподготовка и обучение сотрудников.
7. Технология оценки персонала	Объект оценки - конкретный сотрудник. Оценка проводится непосредственно руководителем. Цель оценки - развивать организацию и сотрудника. Результат: решение проблемы, решение о повышении или продвижении, вознаграждение либо увольнение.
8. Технология интеграции в культуру организации	Формирование общих идей, взглядов и ценностей согласно корпоративной культуре фирмы.

Учитывая весь комплекс мотивирующего воздействия дает возможность руководителям адекватно и своевременно среагировать на определенные ситуации и поощрить сотрудника согласно их вкладу и цели фирмы.

Разрабатывая проблему инновационной технологии мотивационного управления необходимо вести работу по двум направлениям.

Во-первых - обеспечить оптимальные трудовые условия. Во-вторых - системно и прямо воздействовать на поведение сотрудников.

Рисунок 1.3 отражает четырехэтапную систему по внедрению инновационной мотивационной технологии сотрудников на предприятиях[22].

На первом этапе выявляют насколько предприятия обладает достаточным финансовым, материальным и трудовым ресурсом, для того чтобы внедрить инновационную технологию. Какие существуют препятствия к внедрению инновации, а также насколько заинтересованно высшее руководство организации в том, чтобы новые технологии мотивации были внедрены.

На втором этапе необходимо установить контроль, определить структуру отчетности о процессах внедрения, определить затраты в ходе проведения работ.

На третьем этапе необходимо создать две специальные группы, одна из них должна обеспечить работу согласно новых условий, а другая – бесперебойное выполнение текущих операций фирмы.

На четвертом этапе используют социологические исследования по поводу того как работник сами относятся к внедрению инноваций. Это направлено на обеспечение более достоверной информации чтобы верно оценить качество внедренных инновационных мотивационных технологий.



Рисунок 1.3 – Стадии внедрения инновационных мотивационных технологий

Для анализа достигнутых успехов и разработки мероприятий, направленных на то чтобы функционировали инновационные мотивационные технологии, руководство фирмы должно периодически проводить их оценку, с целью выявления слабых и сильных сторон

внедренной инновации, выработать меру направленную на их дальнейшее совершенствование.

Таким образом, если говорить о системе по управлению персоналом фирмы, нужно четко понимать, что мотивация это в первую очередь искусство, а не технология, процедура, документ и регламент. Поскольку, приходится взывать не только к уму и здравому смыслу, но и к внутренней, чувственной составляющей человека. Другими словами надо не просто поставить задачу и требовать чтобы ее решили, а нужно попытаться вовлечь каждого сотрудника в процесс решения общих задач и донести до понимания, что они единая команда которая идет к достижению общих целей.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И МОТИВАЦИИ В ООО «АЭРОСТИЛЬ»

2.1. Характеристика ООО «Аэростиль»

Рынок города Старый Оскол совершенно не насыщен видами услуг по организации праздников, свадеб, корпоративных вечеров, дней рождений, пикников. В основном это магазины с товарами для организации и оформления праздников, организация по запуску воздушных шаров. Очень мало организаций которые оказывают комплексные услуги. А в период повышенного спроса, например, период свадеб, выпускных, заказы расписаны на месяца вперед, т.е. спрос превышает предложение.

Лозунг агентства «Аэростиль»: Праздник без усилий!!!! Все гениальное просто.

Общество с ограниченной ответственностью «Аэростиль» было организовано в 2005 году. Генеральный директор организации - Червонных Анна Владимировна. Предприятие расположено по адресу Белгородская обл., Старооскольский р-н, Старый Оскол г., Королева мкр., 29а, а также в ТЦ «Маскарад».

ООО «Аэростиль» создано для осуществления коммерческой деятельности, выполнения работ и осуществления услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения максимальной прибыли путем осуществления различных видов деятельности, не противоречащих действующему законодательству Российской Федерации.

Предметом деятельности ООО «Аэростиль» является организация праздника, т.е. услуги:

- ведущих праздника;
- аниматоров;
- театр кукол;

- шоу-программы;
- дискотека;
- -пенные вечеринки;
- -лазерное шоу;
- фейерверки;
- торжественное музыкальное сопровождение выписки новорожденных;
- транспорт на прокат;
- фото услуги;
- видео услуги;
- украшение машин;
- украшение банкетного зала;
- свадебные мелочи ручной работы;
- Авторские букеты, бутоньерки;
- Услуги парикмахера и визажиста;
- Праздничные торты;
- Свадебный распорядитель;
- Шоколадные фонтаны;
- Голуби;
- Поляна любви (Незнамово);
- Дополнительные услуги и товары.
- танцевальные коллективы (восточные, бальные, латиноамериканские танцы, современные танцы, гоу-гоу, стриптиз);
- вокально-инструментальные ансамбли;
- народные коллективы
- фокусники, клоуны;
- живая музыка (саксофон, баян, скрипка и др.)
- шоу мыльных пузырей;

- факиры;
- акробатика;
- песочная анимация;
- лазертаг;
- пейнтбол;
- дискотеки 80-х и 90-х;
- лошади и карета;
- выездная регистрация

ООО «Аэростиль» является хозяйственным обществом и в своей деятельности руководствуется действующим законодательством, Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», Уставом. В соответствии с этими документами целью создания предприятия является наиболее полное удовлетворение потребностей населения в продукции, товарах и услугах, а также получение прибыли от осуществления собственной производственной и коммерческой деятельности.

Взаимоотношения ООО «Аэростиль» с поставщиками - предприятиями и организациями всех видов собственности, а также отдельными гражданами, осуществляются на договорной основе. Материально-техническое снабжение фирмы осуществляется по прямым договорам с предприятиями через систему оптовой и розничной торговли, в том числе за наличный расчет.

Реализация продукции, выполнение работ и предоставление услуг осуществляются по ценам и тарифам, устанавливаемым обществом самостоятельно, кроме случаев, предусмотренных законодательством.

Прибыль, оставшаяся в распоряжении общества после уплаты налогов и других обязательных платежей в соответствии с действующим законодательством, распределяется обществом самостоятельно.

Организационная структура управления ООО «Аэростиль» является линейной, представлена на рис. 2.1.

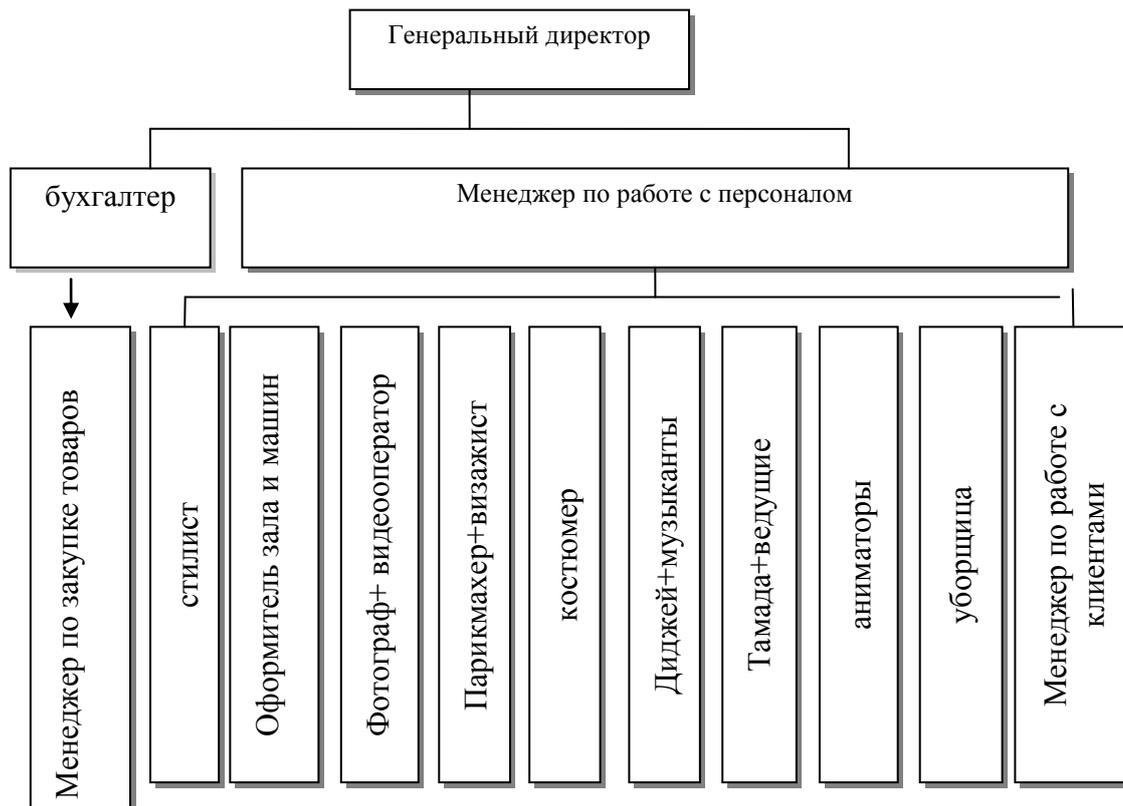


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Аэростиль»

Управление предприятием осуществляется генеральным директором на основе единоначалия. Создана единая вертикальная линия руководства и прямой путь активного воздействия на подчиненных. Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности. Руководитель в данном случае должен охватывать все стороны деятельности предприятия.

ООО «Аэростиль» имеет линейную структуру управления. Линейная организационная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Члены предприятия каждой из низких ступеней управления находятся в отношении непосредственно линейного подчинения к руководителю следующего, более высокого уровня.

Конкуренты ООО «Аэростиль»:

ООО «Амур», ООО «Смайл», праздничное агентство «Красная шапочка», «Шик».

Они предлагают такой ассортимент услуг как:

1. Заказ машин.
2. Оформление свадебного авто.
3. Оформление банкетного зала (шарами)
4. Являются посредниками в предоставлении услуг:

Тамады, Ди-джея, Видеосъемки, Фотосъемки.

Таблица 2.2

Анализ конкурентной среды компании ООО «Аэростиль»

Конкуренты	Факторы конкурентоспособности фирм				
	Качество услуги	Уровень цены	Ассортимент	Реклама	Репутация фирмы
ООО «Аэростиль»	высокое	высокая	широкий	проводится	известная
ООО «Амур»	высокое	высокая	средний	проводится	известная
ООО «Смайл»	среднее	средняя	средний	Не проводится	известная
ООО «Красная шапочка»	среднее	низкая	узкий	Не проводится	Не известная
ООО «ШИК»	низкое	низкая	узкий	Не проводится	Не известная

Таким образом, из таблицы 2.2 видно, что услуги организаций «Аэростиль» и «Амур» по сравнению с другими предприятиями занимает одно из доминирующих положений почти по всем параметрам. Достоинствами является то, что у компании «Амур» высокое качество и репутация. «Смайл» несмотря на средний уровень цен, не предоставляют широкого спектра услуг, не смотря на известность своей фирмы.

Организации «Красная шапочка» и «ШИК» пытаются завоевать потребителя низкой ценой, однако по опросам потребителей, качество услуги оставляет желать лучшего и ассортимент услуг достаточно узкий.

В ООО «Аэростиль» в стадии внедрения находится такая услуга как торжественная выписка из родильного дома. Эта услуга еще мало известна среди потребителей, но при этом имеет очень высокое качество, которое позволит завоевать своего потребителя. Так как эту услугу часто путают просто с фото и видеосъемкой выписки, можно отнести её к «трудным услугам», так как эта услуга – новинка и неизвестно какую прибыль принесет эта услуга;

-услуги, приносящие наибольшую прибыль компании ООО «Аэростиль» это выездная регистрация, стриптиз и использование животных в различных праздничных мероприятиях (лошади во время свадебной фотосессии, пони для детских дней рождений и др), продажа этих услуг может быть отнесена в группу «звезд», так как эти услуги достаточно известны среди покупателей, у них хорошая выгодная для всех цена, но, к сожалению, эти товары так же требуют больших затрат (реклама);

-преимуществом организации «Аэростиль» является, то, что здесь не имеется услуг «собак», которые не являются прибыльными и чаще всего их удаляют, как товар или услуга себя изжившая.

Изучая вкус и предпочтение потенциального покупателя, фирма может обеспечить объём производства, который позволит обеспечить устойчивое и рентабельное положение. Фирма ориентирована на определённые сегменты рынка: т.е. на тех людей которые имеют средний доход.

Метод, применяемый фирмой является относительно дешевым. Используя маркетинговый приём фирма нацеливается на выявление потребностей реального и потенциального покупателя, подкреплённого финансовым средством; обеспечивают превращения покупательных способностей в конкретные спросы, формируют устойчивую связь с

потребительскими средами, придавая процессам взаимодействие потребителей с производителями долговременного характера. Установления обратных связей с потребителями являются залогом успехов маркетинговых деятельностей фирмы. При помощи анализа поведение покупателей на рынках можно понимать, какой шаг нужно предпринимать чтобы укрепить своих конкурентных преимуществ.

Анализ внешней и внутренней среды фирмы показал, что экономические состояния фирмы стабильны.

Таким образом основным конкурентом ООО «Аэростиль» является «Амур» и относительно «Смайл».

Их сильные стороны:

-Наработанная клиентская база.

-Навык.

Их слабые стороны:

-Спектр предлагаемых услуг не большой.

-Косвенные конкуренты – многочисленные ведущие, организующие вечеринки и торжества, а также салоны, торгующие одеждой и аксессуарами для праздников.

Анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «Аэростиль» выполнен за период с 01.01.2014 по 31.12.2016 г. на основе данных бухгалтерской отчетности организации за 3 года, а так же отчета о прибыли и убытках в период с 01.01.2014 по 31.12.2016 г.

Соотношение основных качественных групп активов организации на 31 декабря 2016 г. характеризуется большой долей (93,0%) основных средств и малым процентом оборотных активов (7,0%). Активы организации за три года увеличилась на 379830 тыс. руб. и рост составил 125,2%, что отражает специфику деятельности предприятия в сфере оказания услуг. Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Аэростиль» представлен в табл. 2.1.

Собственный капитал и резервы увеличился на 1278 тыс руб. и рост составил 114,7% , в основном за счет роста нераспределенной прибыли на 1278 тыс. руб. и что, в целом, положительно характеризует динамику изменения имущественного положения организации.

Денежные средства и краткосрочные вложения за анализируемый период 2014-2016 г.г. увеличились на 1876 тыс. руб. и рост увеличился в 16,6 раз.

Дебиторская задолженность увеличилась на 440 тыс. руб. и рост составил 105,8% за счет расширения услуг оказываемых в сфере организации праздников.

Валюта баланса увеличилась за анализируемый период 2014-2016 г.г. +95849 тыс. руб. и рост составил 125,2%, что говорит о росте активов предприятия.

Долгосрочные обязательства увеличилась за анализируемый период 2014-2016 г.г. на 73285 тыс. руб. и рост составил 121,4%, что говорит о росте прочих обязательств на 77571 тыс. руб. и рост составил 124,6 %.

Краткосрочные обязательства значительно увеличилась за анализируемый период 2014-2016г.г. на +21286 тыс. руб. и рост составил 175,4%, в результате о росте краткосрочных кредитов на 5000 тыс. руб. и краткосрочных обязательств на 21286 тыс. руб.

Увеличение обязательств связано с активизацией предпринимательской деятельности связанной не только с проведением свадеб, дней рождений в частном порядке, а так же с заключением договоров на организации и проведение крупных развлекательных мероприятий в праздничные дни - Новый год и рождество, 23 февраля, 8 марта, майские праздники, а так же некоторые православные праздники (Пасха).

Общая сумма предприятия в 2016 году составила 475679 тыс. руб.

Таблица 2.3

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ООО «Аэростиль»

Показатель	2016	2015	2014	Изменение	
				абсолютно е, тыс. руб.	относитель ное, %
1. Внеоборотные активы	442380	4933222	353266	+89078	126,3
В т.ч. основные средства	442380	491744	353266	+89078	126,3
Отложенные налоговые активы	-	1587	-	-	-
2. Оборотные активы, всего	33405	35869	26617	+6789	126,6
В том числе: запасы	23417	22788	18071	+5347	128,7
денежное средство и краткосрочное вложение	1995	1479	121	+1877	16,7
дебиторская задолженность	7993	10739	7553	+441	105,9
Прочие оборотные активы	-	863	874	-874	-
Баланс	475679	529186	379830	+95849	125,2
Пассив					
3. Капитал и резервы	9977	9225	8699	+1279	114,8
Уставной капитал	601	601	601	-	-
Добавочный капитал	133	133	133	-	-
Нераспределенная прибыль не покрытый убыток	9248	8496	7970	+1278	116,0
4. Долгосрочные обязательства, всего	416189	491516	342904	+73285	121,4
из них: кредиты и займы;	22900	24000	27850	-4950	82,2
прочие обязательства	392625	467516	315054	+77571	124,6
Отложенные обязательств	665	-	-	+665	-
5. Краткосрочные обязательства, всего	49515	28445	28227	+21285	175,3
Из них: кредит и займ;	5005	-	-	+5005	-
кредиторская задолженность	44514	28446	23228	+21286	191,7
Валюта баланса	475679	529186	379830	+95849	125,2

Анализ структуры бухгалтерского баланса ООО «Аэростиль» за 2014-2016 г.г. (представлен в табл. 2.3.) показал, что за анализируемый период структура внеоборотных и оборотных активов постоянна и составляет 93,0%, 7,0% и что характерно для деятельности в области сферы оказания услуг, организацией которая зарекомендовала себя и проводит периодически широкую рекламную кампанию.

Капитал и резервы отмечается незначительное увеличение доли в 2016 г., что обусловлено ростом нераспределенной прибыли.

Долгосрочные обязательства составили от 87,5 до 94,7%, что говорит о наличии займов и кредитов долгосрочного характера и снижении суммы кредита за счет его погашения.

Краткосрочные обязательства составили от 3,6 до 10,4%, от валюты баланса, что говорит о своевременности погашения своих обязательств, в частности перед заказчиками.

Краткосрочные обязательства в 2016 году значительно увеличились на 21468,0 тыс. руб., и доля составила 10,4%, в том числе и увеличилась доля краткосрочных обязательств. Доля кредитов и займов в 2016 году в пассиве бухгалтерского баланса составила 5,9 % ($27900/475679 * 100\%$).

Таким образом, вертикальный анализ баланса показал его оптимальную структуру для финансовой деятельности предприятия. На 31 декабря 2016г. значение собственного капитала организации составило 9976,0 тыс. руб., и рост чистых активов составил 114,7%, чем на 31.12.2014 г.

Чистые активы организации на последний день анализируемого периода (31.12.2016) увеличились на 14,7%, чистые активы больше уставного капитала на в 16,6 раз.

Таблица 2.4

Анализ вертикальной структуры бухгалтерского баланса ООО «Аэростиль»

Показатели баланса	2016 г.	Структура, %	2015 г.	Структура, %	2013 г.	Структура, %
Актив						
1.Внеоборотные	442275	93,0	493318	93,2	353214	93,0
2.Оборотные	33404	7,0	35868	6,8	26616	7,0
Баланс	475680	100,1	529185	100,1	379831	100,1
Пассив						
3.Капиталы и резервы	9976	2,1	9224	1,7	8698	2,3
4.Долгосрочные обязательства	416195	87,7	491520	95,7	342907	90,5
5.Краткосрочные обязательства	49516	10,6	28448	3,8	28228	7,6
Баланс	475679	100,0	529186	100,0	379830	100,0

Финансовое положение ООО «Аэростиль», полностью удовлетворяет требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Деятельности ООО «Аэростиль» финансовых результатов характеризуются суммой полученной уровнем рентабельности и прибыли. Основным задачам анализ финансовых результатов деятельности являются: систематический контроль за выполнением плановым реализациям продукции и получением прибыли; определение влияния факторов на финансовые результаты; выявление резервов увеличения суммы прибыли и рентабельности; оценка работы по увеличения прибыли и рентабельности; разработка мероприятий по использованию выявленных резервов.

Основными источниками информации при анализе финансовых результатов прибыли служат данные аналитического бухгалтерского учета по счетам реализации, финансовой отчетности ф.2 «Отчет о прибылях и убытках». В качестве показателей эффективности хозяйственной деятельности предприятия приняты показатели прибыли и рентабельности. Как общий показатель деятельности предприятия прибыль отражает все стороны его производственно-хозяйственной деятельности: уровень использования основных и оборотных средств, трудовых ресурсов, технический уровень производства и конкурентоспособность оказываемых услуг и реализуемых товаров. Отчет о прибылях и убытках содержит следующие показатели прибыли: валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения и чистая прибыль. Основные финансовые результаты деятельности ООО «Аэростиль» представлены в табл. 2.5

Таблица 2.5

Финансовые результаты ООО «Аэростиль»

Показатель, тыс. руб.	2016	2015	2014	Изменение	
				абсолютное, тыс. руб. (2016/2014)	относительное, %(2016/2014)
				1 4 *	100°/о)

Выручки от продаж товара, продукции, работ, услуг	136486	76975	62852	+73635	217,3
Себестоимость продажи	130891	67708	57086	+73806	229,4
Валовая прибыль	5591	9261	5762	-171	97,2
Коммерческие расходы	-	-	-	-	
Управленческие расходы	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	5596	9266	5767	-170	97,1
Процент к получению	9	4	7	+4	128,6
Процент к уплате	707	2724	482	+225	146,9
Прочий доход	-	68	225	-225	-
Прочий расход	3467	4187	4575	-1106	75,9
Прибыль до налогообложения	1433	2433	948	+488	120,8
Текущий налог на прибыль	687	937	42	+638	1658,8
Чистая прибыль	753	1495	905	-153	83,3

За период 2016-2014 г.г. значение выручки выросло на 73634 тыс. руб. и рост составил 217,2%, что говорит об оживлении деятельности рынка в сфере услуг и перспективах роста. Выручка определена по методу начисления, по ценам, указанным в договорах сторонами сделки и преискуранту цен.

Анализ выручки от реализации продукции, работ и услуг и другие показатели Отчета о прибылях и убытках показали, что за анализируемый период увеличились основные показатели: выручка от реализации на 73634 тыс. руб. и рост составил 217,2%; себестоимость реализации на 73805 тыс. руб. и рост составил 229,3%.

Проценты к уплате на 225тыс. руб. и рост составил 146,9%. Прибыль до налогообложения на 487 тыс. руб. и рост составил 120,9%. Текущий налог на прибыль на 639 тыс. руб. и рост составил 1658,5%.

Анализ Отчета о прибылях и убытках показали, что за анализируемый период снизились основные показатели: валовая прибыль, прибыль от продаж на 171 тыс. руб и снижение составило 97,0%; прочие расходы на 1106 тыс. руб и снижение составило 75,9%; чистая прибыль на 152 тыс. руб. и рост составил 83,2%.

Рентабельность является основным показателем прибыли. Анализ рентабельности отражен в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Основные экономические показатели, тыс. руб.

Показатели деятельности, тыс. руб.	2016 г.	2015 г.	2014 г.	Отклонения (+;-)	
				Абсолютное, т.руб.	Относительное, %
Общие затраты предприятия, тыс. руб.	135063	74617	62139	79925	217,5
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	136486	76975	62852	73635	217,3
Чистая прибыль	752	1494	904	-152	83,2
Валюта баланса	475679	529186	379830	95849	125,2
Капитал и резервы	9976	9224	8698	+1278	114,7
Общие затраты на 1 рубль выручки, руб./руб.	0,989	0,969	0,987	+0,002	100,2
Удельный вес себестоимости в выручке, %	98,9	96,9	98,7	+0,002	-
Рентабельность активов, % (чистая прибыль/ активы * 100%)	0,2	0,3	0,2	-	-
Рентабельность собственного капитала, % (чистая прибыль/капитал x100%)	7,53	16,2	10,4	-2,87	-
Рентабельность реализованной продукции, % (чистая прибыль/ выручка x100%)	0,55	1,94	1,4	-0,85	-
Рентабельность производственной деятельности, % (чистая прибыль/общие расходы x100%)	0,55	2,0	1,4	-0,85	-
Численность производственного персонала, шт. ед.	52	48	48	+4	108,3
Производительность на 1 работника персонала, тыс. руб. (выручка/численность)	2624,7	1603,6	1309,4	+1315,3	200,5

Анализ показателей деятельности предприятия показал следующее, что показатели рентабельности очень незначительные и предприятие работает практически только на покрытие своих затрат, что говорит о серьезности финансовой и хозяйственной ситуации на предприятии.

Рентабельность активов за 2016 год составляет 0,2% и показывает, что получено 0,2 копейки чистой прибыли на 1 рубль активов предприятия.

Рентабельность собственного капитала за 2016 год составляет 7,53 % и показывает, что получено 7,53 копеек чистой прибыли на 1 рубль капитала и резервов предприятия.

Рентабельность реализованной продукции и услуг за 2016 год составляет 0,55% и показывает, что получено 0,55 копеек чистой прибыли на 1 рубль реализованных услуг и й продукции предприятия.

Анализ рентабельности за анализируемый период 2014-2016 г.г. показал, что отмечается снижение всех показателей рентабельности:

- рентабельность собственного капитала на 2,87 процентных пункта;
- рентабельность реализованной продукции и услуг на 0,85 процентных пункта;
- рентабельность производственной деятельности на 0,85 процентных пункта.

Анализ показал, что рентабельность по всем показателям организации считается очень низкой за счет снижения покупательской способности населения, связанной с экономической нестабильностью в стране и нестабильной кредитной ставкой банков и ЦБ, что негативно сказывается на покупателях, являющихся заемщиками в каких-либо банках. Практика показывает, что люди предпочитают тратить деньги на вещи первой необходимости и отказывать себе во второстепенных вещах. Все это требует увеличения показателей выручки и прибыльности.

Таким образом, анализ финансового состояния и финансовых результатов показал, что организация постепенно наращивает объемы продаж, выручки и прибыли, но данные темпы роста являются явно недостаточными для развития предприятия.

Выводы по результатам анализа:

- чистые активы превышают уставный капитал, при этом за анализируемый период наблюдалось увеличение чистых активов;

- увеличение собственного капитала организации на 14,7‰, активы ООО «Аэростиль» увеличились на тыс. руб. (на 25,2%);

- очень низкие показатели рентабельности активов, собственного капитала, реализованной продукции и производственной деятельности.

По итогам проведенного анализа финансовое положение ООО «Аэростиль» оценено по балльной системе, что соответствует рейтингу «неудовлетворительно». Большинство финансовых показателей значительно хуже нормативных.

2.2. Анализ системы персоналом и мотивацией в ООО «Аэростиль»

За двенадцать лет в ООО «Аэростиль» из небольшой группы энтузиастов выросло в твердо стоящее на ногах праздничное агентство, известное населению в городе и области. Коллектив формировали несколько лет, и теперь это сплоченная, хорошо организованная структура состоящая из профессионалов, которые знают и любят свой труд и ценят свою работу и себя.

При отбор кадры ориентируют на сильную сторону человек и ищет наиболее соответствующее требования, который предъявляют содержание работ. Первичные выявления кандидат происходят путем анализ их документ (анкеты, резюме, характеристики, рекомендации) и ознакомительный собеседование. Такое мероприятие позволяет отсеять сразу же до 85 – 95% претендент. С оставшиеся ведут работу и выбирать лучший. Для отбор лучший претендент используют следующий метод: собеседование, которое дает возможности оценивать интеллекты, профессионализмы, эрудиции, сообразительности, прилежания, наблюдательности, инициативности, энтузиазмы, честности, а также причина, по которой человек оставляет прежние места работ и т.д.

После принятия решения о приеме на работу нового сотрудника проходят двухнедельные обучения. После зачисления на должности для новых сотрудники начинают периоды адаптации. Профессиональные адаптации заключаются в активном освоении профессии, ее тонкостей, новых аспектов с учетом особенностей организации; приобретения необходимых навыков, приемов деятельности, способы принятия решения. Психологические адаптации к условиям труда и режиму отдыха особенно сложны не представляют. В большей мере ее успехи зависят от физических и психических состояний работника, его естественных реакций. Социально-психологические адаптации к коллективу могут быть связаны с немалыми трудностями и разочарованием. Новички не всегда могут сразу же приспособиться к неписаным требованиям коллектива, найти нужные стили поведения, должные образцы зарекомендовали себя. Управление процессами адаптации значительно облегчают ее и ускоряют в несколько раз. Оно сводится к проведению совокупности мероприятий, направленных на то, чтобы помочь новичку лучше ориентироваться на фирме, сократить периоды освоения им работы, облегчают установления контакта с окружающими. Новички сообщают сведения об условиях труда и быта, правилах поведения. Наконец, руководители осуществляют введение в должности – подробно излагают требования к работе, рассказывают о трудностях, которые может встретить и связанные с ним наиболее распространенные ошибки.

Управление персоналом – понятие комплексное, охватывает широкий спектр вопросов: от разработки концепции кадрового менеджмента и мотивации работников до организационно-практического подхода к формированию механизмов ее реализации в конкретных фирмах.

В ООО «Аэростиль» численность персонала – 72 человека. Возрастной диапазон сотрудников от 25- 45 лет.

Подбором кадров, приемом на работу и увольнением занимается генеральный директор.

Кадровый состав ООО «Аэростиль»

Генеральный директор – 1

Менеджер по работе с персоналом – 2

Менеджер по работе с клиентами - 4

Бухгалтер – 2

Менеджер по закупке товаров – 2

Стилист – 3

Оформитель зала и машин – 5

Фотограф и видеооператор – 8

Парикмахер-визажист (маникюр-педикюр)– 6

Костюмер – 3

Диджей и музыканты – 9

Тамада и ведущие – 4

Аниматоры – 6

Наладчики фото, видео, звукового и музыкального оборудования-4

Сценарист, звукорежиссер-2

Уборщица – 1

Должностные инструкции разрабатываются генеральным директором в соответствии с законодательством РФ и Трудовым кодексом РФ. Должностные инструкции некоторых сотрудников представлены в Приложении 1.

Управление персоналом начинается с выработки кадровой политики, учитывающей стратегические цели предприятия и условия формирования рынка труда.

К числу этих условий относятся:

- труд по найму, самостоятельный бизнес, учеба;

- за рабочие места с более высокой оплатой и лучшими условиями труда

-за наиболее квалифицированных работников с наивысшей предельной производительностью;

- мобильность рабочей силы - профессиональная (определяется общим уровнем образования и подготовки) и территориальная (зависит от рынка жилья и ограничений в прописке);

- уровень оплаты труда, учитывающий прожиточный минимум; общий уровень занятости.

Современный инновационный характер и подход к работе в сфере оказания услуг, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысив значимость творческих отношений к труду и высокого профессионализма.

Все это привело к тому, что методы управления персоналом в ООО «Аэростиль» существенно изменились. Изменились и принципы, которые оказались направлены, в первую очередь, на реализацию политики мотивации.

На современном этапе важнейшими принципами руководства персоналом в ООО «Аэростиль» считается возложение ответственности на каждого работника за его работу; осведомленность работника о том, кому именно он подчинен и от кого получает указания.

Претерпела в последнее время также мотивация руководства персоналом: преобладающее значение приобрели социально - психологические и социально-экономические методы управления персоналом над административными; руководство теперь направлено на осуществление сотрудничества администрации и персонала для достижения намеченных целей; получил развитие принцип коллегиальности в управлении.

В этих условиях важной целью управления персоналом стало побуждение работников к развитию их способностей для более продуктивного и интенсивного труда. Руководитель ООО «Аэростиль» не приказывает своим подчиненным, а направляет их усилия, помогает

раскрытию их способностей, формирует вокруг себя группу единомышленников.

Кроме управленческого персонала в организации ведет свою деятельность техническая служба, бухгалтерия и рабочий персонал.

Кадровая политика предприятия включает в себя следующие направления деятельности:

1. Найм и отбор персонала;
2. Адаптация;
3. Должностные инструкции;
4. Оценка персонала;
5. Повышение квалификации персонала;
6. Создание кадрового резерва.

Движение кадров предприятия учитывается с помощью разных показателей, в том числе таких, как количество работников на начало и конец года (среднесписочная численность), общее число уволенных и поступивших на работу.

В таблице 2.7. представлен кадровый состав ООО «Аэростиль» по критериям.

Таблица 2.7.

Кадровый состав по критериям в ООО «Аэростиль»

Категории работников	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Руководители	1	1	1
Специалисты	62	64	61
Технический персонал	7	5	10
Общая численность	63	70	72

Данные таблицы 2.7. более наглядно можно представить в виде рисунков и сделать вывод, что основную долю сотрудников представляют специалисты.

Анализ кадрового состава персонала ООО «Аэростиль» в % соотношении, представлен на рисунках 2.2.-2.4.

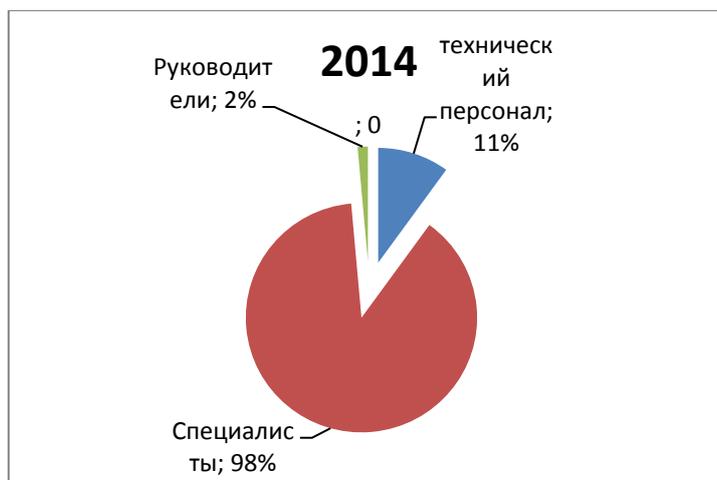


Рис. 2.2. «Анализ кадрового состава по критериям» за 2014 год



Рис. 2.3. «Анализ кадрового состава по критериям» за 2015 год

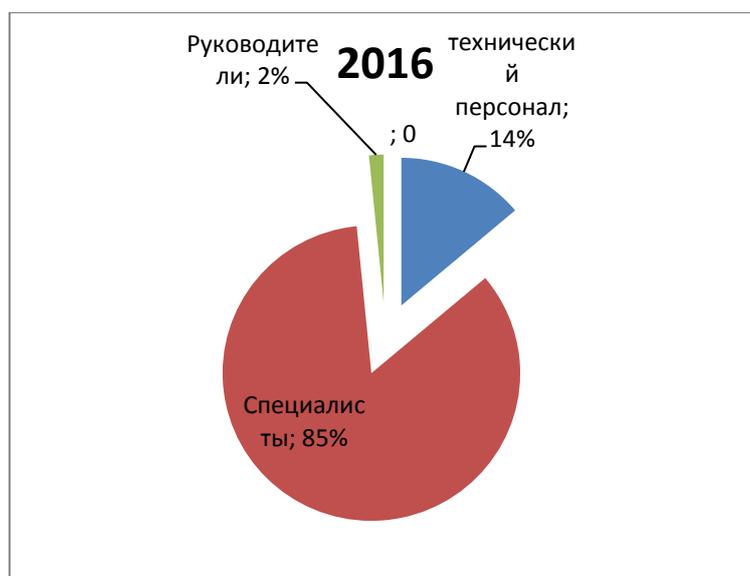


Рис. 2.4. «Анализ кадрового состава по критериям» за 2016 год

Согласно данным рисунков 2.2.-2.3. можно сделать вывод, что основную массу кадров в ООО «Аэростиль» составляют «специалисты».

Т.е. самая многочисленная группа работников представлена специалистами персоналом, что составляет 85% от общей численности персонала; технический персонал составляет 13% от общей численности и руководители 2 %.

Среди анализируемых работников основная доля приходится на сотрудников от 30 до 40 лет. Их количество 53 человека, что составляет 73,61% от общего количества сотрудников. На втором месте 9 сотрудников в возрасте 40-45 лет, в процентном соотношении это 12,5% от общего числа сотрудников. От 25-30 лет - 6 сотрудников - это 8,33% от общего количества сотрудников и 4 человека возрастной диапазон которых от 45 до 50 лет - это 5,56% от общего количества.

Таким образом, предпочтение при найме сотрудников отдается соискателям в возрасте 30-40 лет. В большинстве случаев, у сотрудников такого возраста есть семьи, дети, они более социально устойчивы, со сложившимися взглядами, стереотипами, отсутствием юношеского максимализма, более дорожат работой, нацелены на карьеру и образование. Т.е. эти сотрудники обеспечивают костяк и кадровую стабильность организации.

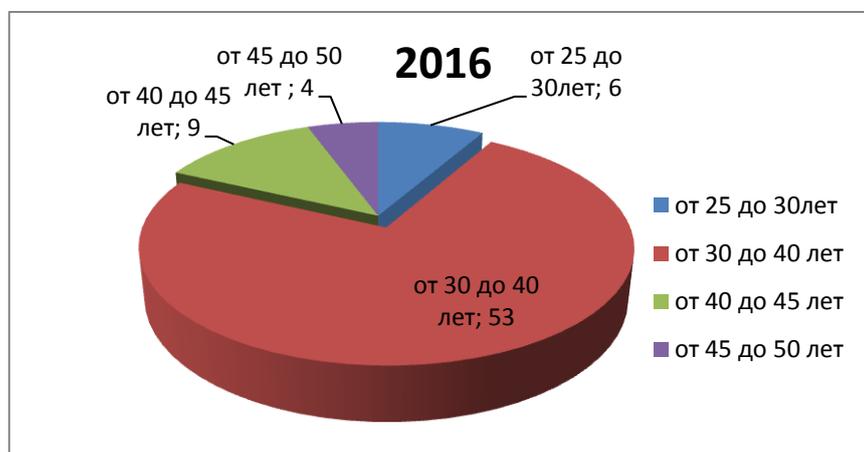


Рис.2.5. Возрастная градация сотрудников ООО «Аэростиль» в 2016 году

Возрастная градация сотрудников ООО «Аэростиль» в 2016 году в процентном соотношении к общему количеству кадров представлена на рис 2.6.

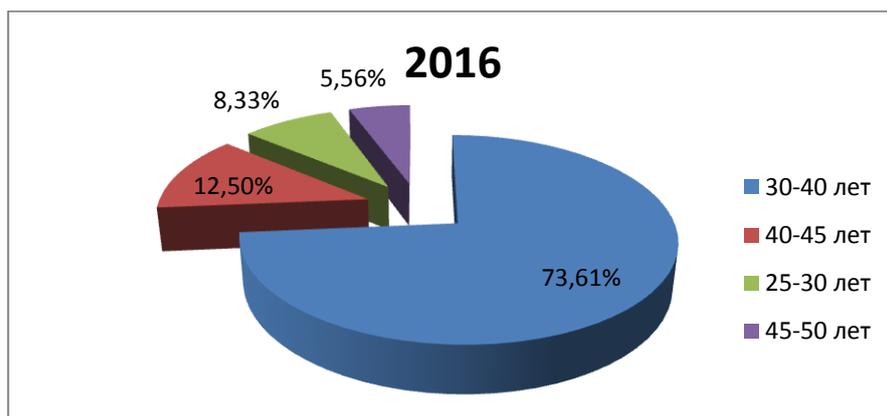


Рис 2.6. Возрастная градация сотрудников ООО «Аэростиль» в 2016 году в процентном соотношении к общему количеству кадров

Работающих в ООО «Аэростиль» до 1 года, не велика, всего 5 человек, что составляет 6,94% от общего количества анализируемых работников.

Работающих до 5 лет в организации - 17 человек - это 23,61%, от 5 до 10 лет - 44 человека - это 61,11% и 6 человек свыше 10 лет, а именно 12 лет, с самого начала организации фирмы (с 2005 года) - это 8,33%.

Данные мы можем представить в виде рисунка 2.7.

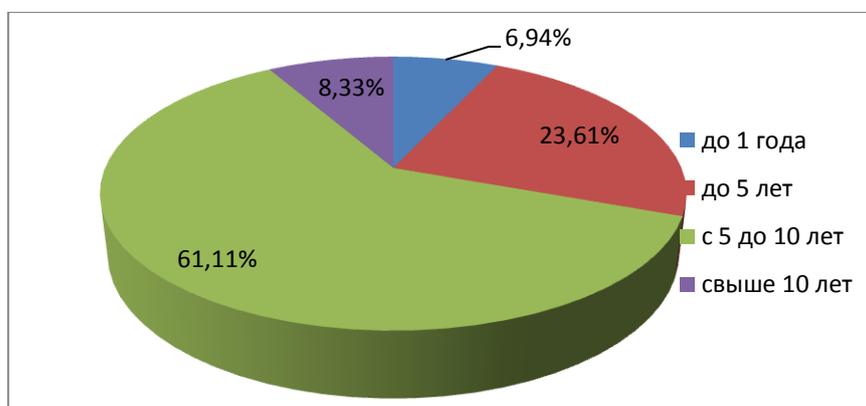


Рис.2.8. Данные по длительности работы в организации

Согласно рис 2.8. мы видим что основная масса сотрудников проработала в организации с 5 до 10 лет, что говорит о стабильности кадрового состава.

Так же важным показателем является гендерный анализ кадрового состава организации в 2016 году (рисунок 2.9.)

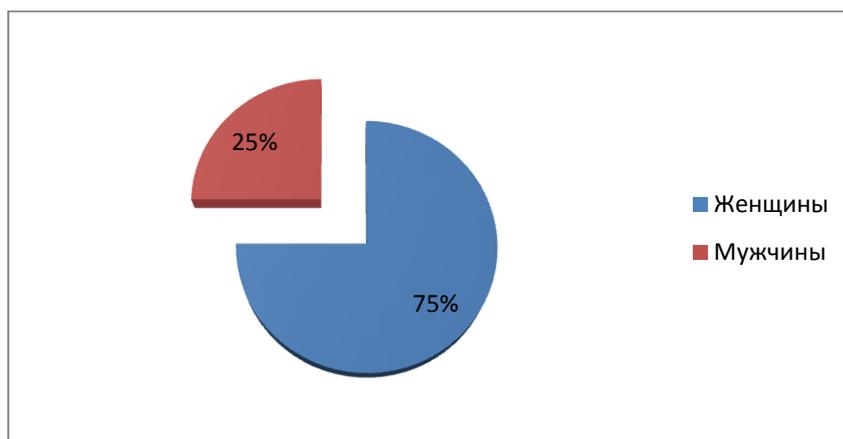


Рис. 2.9. «Гендерный анализ кадрового состава» ООО «Аэростиль»

Анализ данных рисунка показал что основная доля работников организации представлена женщинами - 75%, в свою очередь численность мужчин составляет 25% от общего числа работников. Данное соотношение работников женского и мужского пола объясняется тем, что предприятие ООО «Аэростиль» является организацией ведущей свою деятельность в сфере услуг, т.е. красоты и праздника. Как полагается это более свойственно женщинам. Мужчины больше выполняют техническую роль, т.е. видео-фотооператоры, звукорежиссер, наладчики оборудования в основном мужчины. В связи с этим основная масса работников из-за специфики представлена сотрудниками женского пола.

Уровень квалификации персонала представлен на рисунке 2.10.

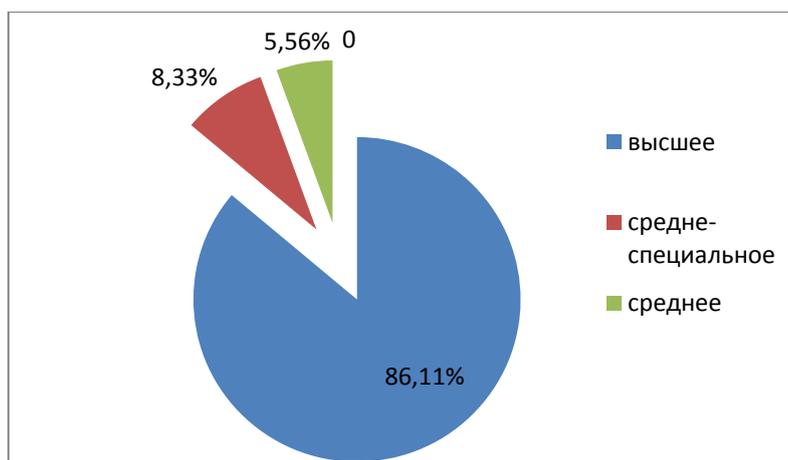


Рис.2.10. Уровень квалификации персонала в ООО «Аэростиль»

Согласно рис 2.10. основная масса сотрудников это специалисты с высшим образованием (62 человека), со средне-специальным (техническим) образованием 6 человек, сотрудники со средним образованием - 4 человека. Таким образом, мы видим, что квалификация и знания приветствуются при приеме на работу в организацию.

Анализ основных кадровых процессов приведем в таблице 2.8.

Таблица 2.8.

Анализ основных кадровых процессов

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочное число работников, человек	63	70	72
Принято всего, человек	6	7	2
Выбыло всего, человек	0	2	3
- по собственное желание:	0	3	4
- нарушения трудовых распорядков и дисциплины	0	0	0
Коэффициенты оборота приема	0,11	0,11	0,04
Коэффициенты оборота выбытия	0	0,04	0,06
Коэффициенты кадрового постоянства	0,92	0,95	0,91
Коэффициенты кадровой текучести	0,08	0,07	0,09

Анализ таблицы 2.8. показал, что в 2016 году принято всего 2 человека, из них выбыло 3, один из которых за нарушение трудовой дисциплины. Коэффициент постоянства и текучести кадров указывает что текучести в кадрах невысокие, значит имеют уже сложившуюся коллективную структуру и они находят удовлетворение в данной работе.

Коэффициент оборота по приёму работников (Коп):

$$K_{пр} = K_{пп} / СЧп,$$

где Кпп – количество принятого персонала;

СЧп – среднесписочная численность персонала.

Коэффициент оборота по выбытию работников (Ков):

$$K_{ов} = K_{уп} / СЧп,$$

где Куп – количество уволившихся работников.

Данные из таблицы 2.8. показывают, что текучесть кадров небольшая, значит имеется уже сложившийся коллектив и их удовлетворяет данная работа.

Таблица 2.9.

Мотивационные методы персонала предприятия

Форма	Характеристики	Содержания
Вознаграждение	В виде систем материального и нематериального стимулирования	Премии, дополнительные выплаты, нематериальное поощрение
Солидарность	Развитие у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям и целям организации с использованием убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятной производственной атмосферы	Единодушие, общность интересов

Зарплата работника состоит из:

- должностной оклад;
- премия;

- доплата.

Заработная плата выплачивается 10 числа за весь прошедший месяц и 25 числа выдают аванс за предыдущие полмесяца, согласно требованиям части 6 статьи 136 Трудового Кодекса Российской Федерации. Должностная оклад устанавливает генеральный директор фирмы на основе штатное расписание в соответствии с должностью. При оплате труд персонал применяют:

- повременную оплату труд: систему должностного оклады, согласно утвержденное штатное расписание;

- сдельной оплат труд за фактическое выполненной работа.

Премирование работника имеет своей целью поощрения за качественный и своевременный выполнения трудовой обязанности, инициативность и предприимчивость в трудах. Среди методов социально-психологический стимулирование можно выделять:

- оптимизацию организации рабочего места;

- создать комнаты отдыха;

- организации внутриорганизационного праздник.

Таким образом, управления персонал организация осуществляют с помощью экономической, социально-психологический метод управление.

Для достижение эффективный управление над подчиненный, перед руководителем ставят задачу формировать рабочую среду, который будут максимальный эффективный воздействует на трудовая мотивация персонал.

2.3. Анализ существующих проблем в системе мотивации персонала

Для рассмотрения проблем трудовой мотивации работников организации требуется учет следующих факторов (см. табл.2.10).

- индивидуальные характеристики работников;
- особенности выполняемой работы;
- выявления удовлетворенности трудом.

Таблица 2.10

Факторы, влияющие на трудовую мотивацию персонала

Индивидуальные характеристики	Характеристики выполняемой работы	Характеристики рабочей ситуации
Пол; Возраст; Образование; Квалификация; Стаж работы в организации; Трудовые ценности.	Сложность и ответственность выполняемой работы; Степень ответственности за конечные результаты; Степень разнообразия выполняемых заданий.	Система стимулирования; Система информирования; Условия труда; Непосредственное рабочее окружение: коллеги, подчиненные, руководство.

Также составляющими системы мотивации в организации ООО «Аэростиль» являются:

- отпуски и праздники - продолжительность отпуска может увеличиваться со стажем работы;
- качество и условия самой работы - сотрудникам дается возможность развить в себе новые навыки и получить новые знания;
- предоставление оборудования – ноутбук, мобильный телефон, которые также могут использоваться и в личных целях;
- ответственность – персонал может считать работу своей собственной и гордиться результатом;
- продвижение и рост – создание уровней, чтобы сотрудники имели возможность более регулярного роста;
- признание и поощрение – выбор «сотрудника месяца», а так же грамоты и награждения.

Первичный анализ системы мотивации проводится высшим руководством фирмы и носит, по существу, количественный характер.

Оценка качества действующей системы мотивации решает задачу определения её действенности и, следовательно, имеет чётко выраженный индивидуальный характер. Для её решения необходимо объективно выяснить, насколько система в целом и каждый отдельный её элемент способны оказывать стимулирующее воздействие на конкретного работника.

В целом техника анализа действующей системы мотивации должна строиться на определении степени расхождения ожиданий и практических результатов применения системы. Каждый работник ждёт от выполнения работы определённых затрат труда, её результатов и вознаграждения. При этом ожидания различны в зависимости от того, является ли работник исполнителем этой работы или её руководителем.

В ходе анализа отдельно выясняется мнение исполнителя и руководителя по поводу того, насколько:

- * реальные затраты труда на выполнение работы соответствуют ожиданиям;
- * реальные результаты труда соответствуют ожидаемым;
- * вознаграждение соответствует затратам, а насколько – результатам труда.

Мнения руководителя и исполнителя сопоставляются, определяется степень их обоснованности и согласованности решения по устранению несогласования.

Конкретная методика анализа может быть разработана только с учётом специфики фирмы (профиля её деятельности, организационной структуры, профессионального, социального, возрастного состава кадров и других факторов), что определяет её адекватность поставленной задаче.

Анализ системы адаптации персонала в ООО «Аэростиль» показал, что система сформирована в виде отдельных элементов, таких как обучение и консультирование новых сотрудников и ориентирована только на

инженерный и технический состав работников (видео, звуко, фото операторы).

Существующая система носит формальный характер, так как отсутствует детально разработанная технология адаптации и необходимая к ней документация, не закреплен руководитель процесса адаптации, не определен круг специалистов, вовлеченных в систему адаптации.

Для выявления наиболее эффективных форм воздействия на адаптантов на предприятии было проведено небольшое исследование. В ходе исследования выяснялась необходимость формализации и содержание адаптационных программ, степень участия должностных лиц в адаптационных процедурах, а также критерии оценки эффективности адаптации. В исследовании участвовали все сотрудники предприятия ООО «Аэростиль» работающие на предприятии менее года.

Согласно полученным данным все респонденты (100%) признают необходимость разработки формализованной программы адаптации.

Изучение эффективности ознакомления новых сотрудников с различными аспектами нового места работы (должности) выявило, что новичка, прежде всего, интересует социально-экономическая сфера и в меньшей степени нормы и правила, регламентирующие основную деятельность организации (таблица 2.11).

Таблица 2.11

Оценка респондентами информации, необходимой адаптанту (в % от числа упомянутых)

Содержание информации	Оценка эффективно	Оценка неэффективно	Затруднились оценить
Система оплаты труда	76	18	9
Традиции предприятия	75	4	24
Функциональные обязанности	71	4	28

Система социального обеспечения	69	16	18
Неформальные правила поведения	66	13	24
Правила внутреннего распорядка	66	9	28
Характеристика коллектива	66	5	32
Охрана труда	60	18	25
Техника безопасности	52	26	25
Структура и система управления	49	13	41
История предприятия	42	22	39

Согласно данным таблицы мы видим, что для новичка очень значима информация которая необходима ему, чтобы нормально самоощущать себя и чувствовать сопричастность – системы трудовой оплаты и традиция фирмы (соответственно 76 и 75%). Далее есть необходимость в информации о том какая деятельность должна вестись непосредственно, т.е. информация о функциональной обязанности – 71%. Далее мы видим снова выход на первый план «социальных блоков» – системы социальных обеспечений – 69%, неформальное и формальное правило коллективного поведения – по 66% на каждый случай. Информацию, которая касается трудовой охраны, ТБ, структура и система управлений, историю фирмы по эффективности для новичка не так важна (58, 52, 49 и 42%).

Таблица 2.12

Оценка респондентами эффективности участия должностных лиц в адаптации (в % от числа упомянутых)

Ответственный	Оценка эффективно	Оценка неэффективно	Затруднились оценить
Менеджер по кадрам	55	2	43
Менеджер по работе с персоналом	75	12	13

Генеральный директор	41	10	49
----------------------	----	----	----

Как видим в таблице 2.12 эффективности участия тех или иных должностных лиц в адаптация нового сотрудники снижают в зависимости от иерархический уровень между адаптант и ответственное за адаптацию лицо. Другим словом, респондент сходится во мнение, что адаптация новой сотрудник должен занимается профессионал, для которого эта деятельность будет одна из функциональное обязательство и кто непосредственной связаны с рабочими местами новых сотрудников.

Таблица 2.13

Оценка респондентами эффективности используемых критериев адаптации (в % от числа упомянутых)

Предмет оценки	Оценка эффективно	Оценка неэффективно	Затруднились оценить
Результаты выполнения поставленных задач	76	1	26
Уровень знаний	75	6	22
Освоение функциональных обязанностей	72	6	25
Иное	66	5	32

С точки зрения респондентов наиболее эффективной является оценка результатов выполнения новыми сотрудниками поставленных задач – 75% и фактический уровень знаний – 74%, а также то, на сколько новичок освоил свои функциональные обязанности – 71%.

Система оценки деятельности работников предприятия позволяет предприятию решить ряд задач. Определить профессиональный уровень каждого работника предприятия, обоснованно рассчитать размер годовых премиальных выплат, каждого работника, на основе анализа результативности и качества выполнения работниками должностных обязанностей и достижения поставленных перед ними целей и задач в

оцениваемый период. Этот подход позволяет избежать уравниловки, так как премия устанавливается по индивидуальному показателю для каждого работника предприятия.

Также подобного рода оценка позволяет определить необходимость и основные направления развития потенциала работников и его профессиональных навыков.

Вывод: основные проблемы политики управления кадрами в ООО «Аэростиль» связаны с недооценкой социальной и психологической стороны организационных отношений. Адаптацией в организации занимается в основном менеджер по кадрам, иногда менеджер по работе с персоналом, иногда генеральный директор, но контроль процесса адаптации практически не осуществляется, данные не собираются и не анализируются. Проблемы текучести кадров не обсуждаются. В ООО «Аэростиль» практически не используются иные, кроме материальных, способы стимулирования сотрудников, что также представляется существенным фактором, влияющим на текучесть новых работников и общее «старение» коллектива.

Рассмотрим системный подход к мотивации персонала.

Системный подход к мотивации персонала основан на всестороннем учете психологических принципов мотивационного процесса индивидуальной и групповой деятельности, а также действенных методах мотивации привлечения, удержания и эффективности труда. Системный подход включает управление мотивацией работников на всех уровнях с использованием всех видов мотивации: в зависимости от временных рамок – долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной и сиюминутной; в зависимости от стимулов – материальной и нематериальной, денежной и не денежной.

Мотивация персонала осуществляется на трёх взаимосвязанных уровнях, каждый из которых имеет свои особенности (см. рис.2.11.).

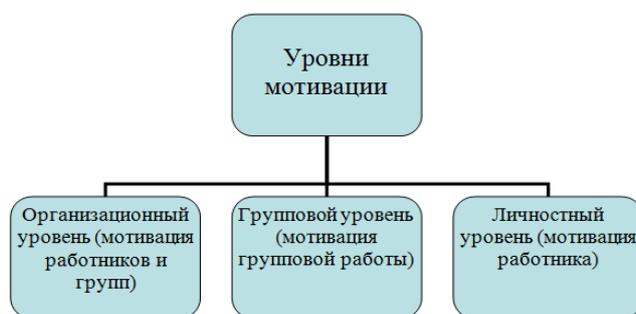


Рис.2.11. Уровни мотивации персонала

На личностном уровне осуществляется долгосрочная, среднесрочная, краткосрочная и сиюминутная мотивация каждого работника. На данном уровне мотивации ситуационный фактор имеет большое значение. Использование одних и тех же методов и подходов к мотивации работника в различных условиях приводит к различным результатам. Поэтому основными принципами мотивации на личностном уровне являются своевременность и связь с интересами работника. Важными факторами эффективной мотивации работника на личностном уровне являются ясность задания, его соответствие компетенции, компетентности и интересам работника.

На групповом уровне осуществляется мотивация результативной и эффективной групповой работы. Мотивация групповой работы сводится к определению круга заданий, эффективное выполнение которых возможно групповым способом, и созданию оптимальных условий для группового взаимодействия. Ключевыми факторами эффективной групповой мотивации являются групповые характеристики, лидерство и стиль управления. Принципами групповой мотивации являются продуманность, доверие и открытость.

На организационном уровне мотивация персонала осуществляется с помощью экономических и политических методов стимулирования, поддерживаемых всеми подсистемами управления. Важными факторами эффективной мотивации на организационном уровне являются имидж

организации, а также её адекватность стратегическим целям и изменяющейся среде. Результативность мотивации определяется её социальной оценкой и ожиданиями работников. Принципами организационной мотивации являются ответственность, управляемость и сбалансированность интересов всех категорий работников.

Итак, рассмотрим подробнее особенности мотивации персонала ООО «Аэростиль» на всех трех уровнях в отдельности.

Особенность мотивации персонала на личностном уровне определяется:

- ✓ потребностями работников продать свои способности и умения для обеспечения материальных условий жизнедеятельности;
- ✓ потребностями работодателя в привлечении, удержании и использовании усилий работников для достижения оргцелей;
- ✓ потребностями работника реализовать другие ожидания в рамках оргдеятельности.

Особенность мотивации персонала на групповом уровне определяется:

- ✓ проведением соревнования с другими группами;
- ✓ присутствием сотрудника, обладающего более высоким статусом и авторитетом, чье мнение важно для членов группы;
- ✓ присутствием посторонних людей, чьи реакции не прогнозируются членами группы.

Особенность мотивации персонала на организационном уровне определяется:

- ✓ объединением всех категорий сотрудников на основе единства интересов, включающих гордость за свои компанию, профессию и результаты труда;
- ✓ поддержанием ценности материальных и нематериальных стимулов;
- ✓ поддержанием баланса полномочий и ответственности работников

при выполнении ими должностных обязанностей.

В ООО «Аэростиль» постоянно проводится работа с кадрами, которая построена на следующих организационных формах:

- подготовка по индивидуальному плану;
- обучение на спецкурсах;
- стажировка на соответствующей должности.

Основными тенденциями в развитии мотивации инновационной деятельности персонала организаций в современных условиях являются:

-создание инновационного климата, основанного на доверии и направленного на развитие инновационной деятельности в организации. Чаще всего под ним обычно понимается комплекс условий, способствующий поисковым усилиям работников в выдвижении и реализации новых идей и предложений. Наиболее благоприятный инновационный климат характеризуется общей направленностью на инновационность, как на ясно выраженную цель, достигаемую общими усилиями, а также высокой степенью взаимного доверия, децентрализацией принятия решений и финансового контроля;

-формирование системы эффективного генерирования инновационных идей и механизма аккумуляции творческих идей и предложений. Современный менеджмент стремится вооружить работников навыками нешаблонного мышления, целью которого является выработка новых идей. Для этого разрабатываются специальные программы и приглашаются специалисты для проведения особого рода тренинга. Используются также различные методы генерирования идей, в частности, «мозговой штурм». Существуют быстрота и гласность рассмотрения заявок, процедуры рассмотрения заявок четко и ясно определены, поощряется подача как индивидуальных, так и групповых предложений;

-развитие инновационных коммуникаций. Одна из существенных особенностей инновационного управления заключается в том, что в нем

важное место занимают неформальные организации. Поддержание горизонтальных и неформальных коммуникаций, например, незапланированных деловых встреч и дискуссий, имеет важное значение, поскольку наибольшего успеха в инновационной деятельности добиваются организации, которые располагают обширной сетью каналов, методов и гибких форм ведения диалога с окружающим миром.

Для выявления основных мотивирующих факторов работников ООО «Аэростиль» была использована такая форма опроса как анкетирование, то есть самый распространенный из социологических методов, позволяющий получить данные, максимально приближенные к реальным мнениям респондентов за счет анонимности анкеты.

Степень удовлетворенности персонала ООО «Аэростиль» той или иной стороной трудовой деятельности можно проследить по таблице 2.11.

Анализ проводился методом опроса работников предприятия, анкеты которого приведены в ПРИЛОЖЕНИИ А. В опросе озвучивались параметры морального стимулирования, характеризующие психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности.

В опросе участвовали работники организации ООО «Аэростиль» в Старом Осколе – 70 человек

Таблица 2.11.

Степень удовлетворенности персонала ООО «Аэростиль» организацией и условиями труда

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	Удовлетворены ли Вы в целом и целом своей жизнью	25	47%	0,47	Средняя
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой	26	48%	0,48	Средняя
3	Оценка уверенности в завтрашнем дне у персонала ООО «Аэростиль»	50	92%	0,92	Высокая

4	Оценка положения дел в ООО «Аэростиль»	27	50%	0,5	Средняя
5	Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают	41	76%	0,76	Высокая
6	Удовлетворены ли Вы организацией труда в ООО «Аэростиль»	25	47%	0,47	Средняя
7	Удовлетворены ли вы организацией отдыха в ООО «Аэростиль»	26	48%	0,48	Средняя
8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	29	54%	0,54	Средняя
9	Состояние отношений между начальством и работниками	30	55%	0,55	Средняя

Из данных таблицы 2.11. видно, что степень удовлетворенности персонала на предприятии ООО «Аэростиль» оценивается как средняя и требуются мероприятия для улучшения показателей. По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 2 параметра; средней – 7 параметров; низкой – 0 параметр.

Показатели степени удовлетворенности говорят о не достаточно эффективной организации труда в ООО «Аэростиль», морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

В рамках исследования системы стимулирования на предприятии ООО «Аэростиль» было проведено исследование, с помощью анкеты мотивации труда работников с применением методов оценки по процессуальным теориям, которая представлена в ПРИЛОЖЕНИИ Б.

В опросе участвовали работники ООО «Аэростиль»– 70 человек.

Таблица 2.12.

Степень удовлетворенности персонала ООО «Аэростиль» системой материального стимулирования

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Показатель степени удовлетв.
1	2	3	4	5	6
1	ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	41	75%	0,75	Высокий
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат	35	64%	0,64	Средний
1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение	46	84%	0,84	Высокий
2	ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ				
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	28	51%	0,6	Средний
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или вы другом	21	38%	0,38	Низкий
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому	33	61%	0,61	Средний

	вознаграждению				
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	28	51%	0,6	Средний
3	ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера				
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	25	45%	0,45	Средний
3б	Считаете ли вы себя способным работником	51	94%	0,94	Высокий
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	46	84%	0,84	Высокий
3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	25	45%	0,45	Средний

По данными проведенный исследование в таблица 2.12 определены степени удовлетворенностей системы материальных стимулирования.

По результат опрос высокая степень удовлетворенностей соответствует 4 параметр; среднее – 6; низкая – 1. В средней персонала удовлетворены система мотивация, но для большей эффективности работ персонал и организация в целых, нуждается совершенствоваться мотивирующий фактор.

Результат исследование можем свести к следующему выводу. Необходимо установить, что у большинство работник профессионально развития связаны с личностными ростами. Поэтому их мотивации нужно затрагиваем и личностная сфера. Это можно проявиться: в обеспечить большую независимость в принять управленческое и оперативное решение; в расширить возможность для творчество в работа, а также в событие,

непосредственных с ней не связанного, допустим, во влияние на построении корпоративных культур, в выбор программы тренинга и т.д. В таком случае в работа с персонал очень важны создание ощущения значимость мнение своих сотрудника, что позволяет их внутренней мотивироваться на самоотдача в повседневных работа.

В результате проведенного исследования мотивации работников «Аэростиль» можно прийти к выводу что:

- для более эффективного функционирования сотрудников необходимо осуществление ряда мероприятий, направленных на совершенствование существующей системы мотивации;

- для совершенствования существующей системы мотивации необходимо создание мотивационной программы. На этапе анализа была обобщена полученная информация о существующей системе мотивации, выделены основные факторы труда, вызывающие неудовлетворенность у сотрудников организации, а также преобладающие трудовые ценности сотрудников ООО «Аэростиль»;

- для более эффективного совершенствования существующей системы мотивации необходимо максимально использовать имеющиеся в организации позитивные моменты и постараться наиболее оперативно устранить факторы, вызывающие наибольшую неудовлетворенность у работников.

Разработка инновационной программы совершенствования системы мотивации будет осуществляться, основываясь на следующих целях:

1. Устранение перечисленных выше проблем;
2. Оптимального совмещения материальных интересов сотрудников и принципов компенсационной политики компании;
3. Экономическая эффективность;

4. Способствовать развитию таких качеств сотрудников как, творческий подход и активный поиск дополнительных возможностей для бизнеса;

5. Конкуренентоспособности, способности привлекать человеческие ресурсы, необходимые для достижения бизнес-задач организации.

На этапе внедрения мотивационной программы необходимо решить несколько задач:

1. Составить конкретный план действий;

2. Определить этапы реализации плана и назначить ответственных за каждый этап;

3. Быть последовательным;

4. Новые методы поощрения и наказания должны вступать в действие с определенного момента, о котором должно быть заявлено заранее и еще раз подтверждено в момент наступления их действия. То же должно относиться и к их отмене;

5. Новые методы поощрения и наказания должны распространяться только на действия сотрудников, осуществленные с момента официального объявления о начале действия новой мотивационной программы.

6. Осуществлять контроль за самим внедрением.

ГЛАВА 3. ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ КАДРОВ

3.1. Совершенствование системы мотивации персонала ООО «Аэростиль»

Проанализировав мотивационная деятельности в ООО «Аэростиль», можно сказать, что ее уровни средние, поэтому мотивации труд персонал всегда будут оставлять тем необходимом фактор, которое дает возможности всей команда выполнить то, что необходимо. Однако, нужно помнить, что как бы особенность ни учитывали при разработка конкретная система мотивация работник, но в любой случай необходим обеспечить соблюдение важнейший принцип, такой как:

- Установить чёткая взаимосвязь между система, форма оплата труд и премирование и конкретный результат деятельность;
- Определить размер оплат только в зависимость от количество и качество труд. При этом нужно избегает уравнильность, когда работник один уровень получает равные вознаграждения при разном вклад в общие результат;
- Установить конкретная критерий оценка количество и качество труд, известное и понятное каждый работник;
- Отсутствовать значительное различия в часть предоставление различные социальные льготы для отдельные категория работник (при прочей равной условие). Недопустим предоставить дополнительные благо (сверху преимущество) для одного работник за счёт другого;
- Использовать дополнительная мера стимулировать (материальное, натуральное, социальное, моральное) для всех работник, результат деятельность которое превышает среднее по фирме;
- Мотивация системы не должно допустить того, чтоб интерес

работника входил в противоречия с целью развитие организация в целых;

- Мотивационные системы должны быть гибкая и открытая для внесение корректировка в случай, если окажется, что он недостаточный эффективно.

Успехи, как известны, – это командное результаты. В одиночка практически нет возможности добиваться положительный эффект. Он достигает в результат объединение с люди, их поддержка, совет руководство, готовность прийти на помощи. Самые большие достижения – это потребности в самосовершенствование.

Концепцией нашего проекта как совершенствовать мотивацию сотрудников является основополагающая трехэтапная система, представленная на рисунке 3.1.

В процесс внедрение мотивационная программа может быть следующая сложность:

- отсутствия реальных достижимая цель;
- отсутствия у сотрудник необходимый инструмент для решить поставленную задачу;
- некорректное действие руководство;
- двоевластия (расхождение в требования руководитель);
- низкий активности организация в использование такой инструмент, как маркетинга, промо-акция, рекламные активности;
- невостребованности товаров или услуг на рынок;
- негативные имиджи компаний;
- неблагоприятный психологический климат;
- отсутствие авторитета руководства.

Выявить организационные проблемы

- провести опрос персонала через анкетирование;
- проанализировать полученные результаты



Предлагаемый вариант решения по проблемам в мотивации

- улучшить зарплату и премирование;
- разработать социальный пакет и сформировать социально-психологический климат;
- создать программу поощрений и порицаний;
- разработать социальную программу;
- создать критерии оценок по важности выполняемых работ



Ожидаемый результат

- повысилась мотивация сотрудников;
- улучшились отношения между сотрудниками;
- повысилась прибыль фирмы

Рисунок 3.1 - Концептуальная схема по совершенствованию мотивационной системы сотрудников фирмы

Мотивирующие действия необходимо формирует следующий образ:

- необходимо указание желаемое результаты и критерия его оценка;
- необходимо указание «мотивационные пакеты» и условие его получение (целый или с усиленный отдельный элемент);

-если в мотивационный пакет есть предложение, позволяющее сотрудник удовлетворять его потребность (или нечто привлекательные для них), сотрудники будут стремиться прилагать усилие для их получить. То есть у него есть мотив (причина) действие в обозначенный направление. Значит, предложение будет иметь мотивационная сила;

- мотивирующие эффекты будут тем сильные, чем больше точный будут найден возможности удовлетворения наиболее значимое потребность сотрудник и чем реально он видит возможности их достижении (получении);

-сотрудники сравнивают полученная мотивация компенсация с ожидание;

-если результаты сравнений получились позитивные, то есть сотрудники остаются удовлетворены, то мотивирующая эффекты закрепляются.

Содержания программа мотивация персонал, организационное и календарное планы проект

С учетом всех вышеперечисленный положение, касающиеся использование мотивационный пакет в процессы осуществление мотивационный программа в компания, была разработана следующая рекомендация по решение проблема, которая приведена в таблице 3.1, выявленные в результат анализ мотивация персонал ООО «Аэростиль», для совершенствований мотивация работник и повышение эффективность их работа.

Таблица 3.1.

Мероприятие по совершенствованиям мотиваций персонал ООО «Аэростиль»

Проблем	Мероприятие
Отсутствует четкого критерия дифференциации зарплаты	Разработка положения о зарплате
Отсутствует признание важности выполняемых работ	Создать критерии систем оценки важностей выполненной работы
Отсутствует прописанная система премирования сотрудников	Разработка положения по премированию
Отсутствует мотивирующий социальный пакет	Разработка социального пакета
Слабо развиты отношение между сотрудниками	Сформировать социально-психологический климат
Отсутствуют программ по поощрению и порицанию	Создать программ поощрений и порицаний
7. Не эффективные социальные программы	Разработать социальную программу

Большой значения в система мотивация инновационная деятельность работник, конечно же, имеют эффективный оплата труд. Системы оплата труд должны быть, во-первых, справедливая для работника и, во-вторых, эффективная для организация, то есть имеющая определенная стоимости, затрата на свою эксплуатация, достаточный прозрачная и понятная. В рамке данный исследование предлагают следующий методик для расчет зарплаты каждый работник. Формулу составляют учитывая то, что зарплата персонала была в более тесной взаимосвязи с результатом его деятельности:

$$\text{Зпл} = \text{Бтар} + \text{Пнад} * \text{K1} * \text{K2}, (3.1.)$$

где Зпл – размер зарплаты исходя из новой системы расчетов по зарплате;

Бтар – базовый тариф или оклад, который определяет как постоянный составляющий зарплаты работник, размеры которых определяются штатное расписание;

Пнад – персональные надбавки, устанавливаемый каждый сотрудник в рамке утвержденный общий фонд по персональным надбавкам всех сотрудников;

K1 – фактические обслуживания клиентов;

K2 – относительные коэффициенты, отражающие средние оценки уровней и качеств по обслуживанию.

Базовый оклады или тарифы являются страховочный база для работник, т.е. этот тот объемы денежные средства, которые работники получают в любых случаях, вне зависимость от какого-либо обстоятельства. Рекомендуют установить базовые оклады в размерах 30–45% от зарплаты, которые получают сотрудники до введение новых систем по оплате труда. Размеры персональное надбавка могут составить 55–65% от базовый оклад.

Именно эти коэффициенты являются оценочными показателями отношений руководство к конкретным сотрудникам. Здесь могут учитывать личное качество работников, а также принимать во внимание количества лет, проработанных в организации.

Показатели K1 отражают рабочее качество специалиста, то есть имеют непосредственные отношения к деловым качествам обслуживаемого персонала. Для обслуживаемый персонал эти коэффициенты вычисляют по формула:

$$K1 = 1 + A, (3.2.)$$

где A – проценты реального обслуженного клиента;

K2 – коэффициенты отражающие личное качество людей, а также его профессиональные способности, оцененный субъективно его коллеги.

Таким образом, предложенные формулы включают как точное данное (оклады), так и учитывают экономическую и социологическую показатели оценка труд. Данные расчеты позволяют учесть не только объективная рабочее качество специалиста, но и его индивидуальное способность к работа в команда, общение с коллегой, клиент и руководство.

По нашему мнению, в ООО «Аэростиль» социальные пакеты целесообразны формирование на основа система «кафетерий». Данные системы основаны на идея гибкий, адаптированный к потребности каждый из сотрудник компания механизм не прямой материальный вознаграждений и, по сути, являются инструмент, альтернатива премирование, один из вид не прямой материальный вознаграждение и эффективный способ стимулирование труд. На практика эти системы строятся следующий образ: по результат оценка сотрудники получит определенная количества баллы и, в зависимость от набранных сумм, выбирают различный форма бенефиты (допустим, полиса ДМС, оплата страховки на автомобиль, оплата обучение детей, бытовая техника). Работник это обеспечит возможности приобретение больше предпочтительные для него льготы, а руководство – возможности

строгий контроль расхода на социальный выплата, что и является основной преимуществами система.

Несмотря на явное достоинство система «кафетерий», она не свободны и от некоторые недостатки. Общая стоимости льготы при использование этой система повышаются, поскольку влекут за собой дополнительная административная и накладная расход, а некоторые услуга, например страхования персонал, обходится дешевле, если их получить в большой объеме. Кроме того, возникают необходимости в регулярных информирования работника об имеющиеся в наличие льготы и потенциальные их значение в будущее и настоящее. Поэтому система «кафетерия» необходимо ввести поэтапно, исходя из результата анализов предпочитаемый видов стимулирования среди работника фирмы. Также нужно учитывать, что содержания пакетов зависят от уровней должностей: чем они выше, тем дороже социальные пакеты. Можно использовать подходы с учетом мотивация: за достижение и успех определенные работники имеют социальные пакеты более дорогие, чем его коллеги той же должностной уровень.

В качестве дополнительных видов социальных льгот к тем, что уже существуют – добровольное медицинское страхование и оплата отпусков, предлагаются следующие:

- частичная оплата отдыха детей сотрудников;
- выплаты, связанные со значимыми для работников событиями;
- организация и оплата корпоративного отдыха.

При определении социальных льгот необходимо учесть, что в ООО «Аэростиль», в основном, работают женщины. Совершенно очевидно, что их беспокоит, с кем оставить ребенка, чем он занят в отсутствие родителей, где взять деньги на летний отдых. Поэтому нужно частично компенсировать стоимость отдыха детей в летних лагерях и во время школьных каникул.

Также вполне посильно оплачивать 50% стоимости детского сада, и выдавать материальную помощь к началу учебного года в пределах пяти тысяч рублей.

Поскольку ООО «Аэростиль» дорожит своим имиджем и брэндом, то в социальный пакет необходимо включить проведение корпоративных праздников, поскольку атмосфера в коллективе является немаловажным фактором сплоченной и эффективной работы. Организация досуга для сотрудников и членов их семей может включать различные культурные и спортивные мероприятия, оплату или распространение билетов для детей сотрудников на новогодние елки, совместные экскурсии.

Рекомендации по разработке дополнительных методов поощрения сотрудников. Разработка положения о дополнительных методах поощрения позволит использовать нематериальное стимулирование работы сотрудников отдела продаж.

- награждение фирменными знаками отличия;

- благодарственные письма и грамоты отличившимся работникам;

- объявление благодарности;

- вручение ценных подарков, исходя из специфических интересов;

- направление на семинар, конференцию, за пределами города размещения организации по теме, интересующей самого работника;

- сертификаты на обед с членами семьи или друзьями в лучших ресторанах города;

- помещение различных записей о достижениях работника в его личный файл;

- устная благодарность;

- гибкий график рабочего времени;

- помещение фотографии в корпоративной газете или на информационном листе;

- майка, рубашка, кружка и т.д. со специальной пометкой (например «один из лучших»);

подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору работника.

Разработка социальной программы позволит удовлетворить потребность работников в безопасности, а также решить некоторые материальные проблемы сотрудников. В социальную программу для сотрудников можно включить социальные выплаты, представленные в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

Возможные социальные выплаты работникам ООО «Аэростиль»

№	Факт	Размер (руб.)
	При рождении ребенка	20 000
	При вступлении в брак	12000
	Доплат при несчастном случае	До 35 000
	Для приобретения подарков к праздникам:	
	День защитника отечества - 23 февраля	до 3 000
	Международный женский день - 8 марта	до 3 000
	Новогодние и Рождественские праздники (детские подарки)	до 2 000
	К 1 сентября	до 3 000
	Юбилейные даты сотрудников	до 3 000
	День рождения сотрудников	до 1,500
	Выход на пенсию	до 6 000
	Кредиты и займы на неотложные нужды (не более 1 раза за 12 месяцев)	до 55 000
	Медицинское страхование	до 25 000
	Оплата сотовой связи в пределах установленного лимита	до 1,500

Предложенные мероприятия позволят совершенствовать систему мотивации сотрудников ООО «Аэростиль».

Таким образом, основная тенденция в совершенствовании системы мотивации инновационной деятельности работников должна указывать на то, что в стратегических целях организации присутствует не только максимизация предпринимательской прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности, креативности и творческих способностей.

На следующем этапе предлагаются рекомендации по реализации предложенных мероприятий – это их осуществление с назначением ответственных лиц и сроками. План реализации предложенных мероприятий по совершенствованию инновационной системы мотивации персонала представлен в таблице. 3.3.

Таблица 3.3.

Последовательность задач реализации проекта

Задача	Название задачи
1	2
A	Начало проекта
B	Создание критериев системы оценки важности выполняемой работы
C	Разработать положение о заработной плате
D	Разработать положение о премировании
E	Создание программы поощрения и порицания
F	Разработать социальный пакет
G	Разработка социальной программы
H	Формирование социально-психологического климата
I	Ознакомление директора с проектами. Проведения совещания по обсуждению проектов и утверждению окончательной редакции Положений
J	Утверждение плановых показателей результативности
K	Приказ Генерального директора о введение в действие новых Положений
L	Проведение общего собрания сотрудников, ознакомление их с Положениями, подписание Положений сотрудниками
M	Консультации, разъяснения и ответы на вопросы сотрудников, касающиеся новой системы мотивации

N	Разъяснения необходимости введения данной системы, ее направленности на эффективную и результативную работу всех сотрудников
O	Завершение проекта

Основываясь на трудоемкости работ введем предполагаемую длительность задач проекта, а также ориентируясь на приоритеты задач, назначим последовательность задач и приведем все это в таблице 3.4, а в таблице 3.5 назначили ресурсы необходимые для выполнения мероприятий.

Таблица 3.4.

Определение сроков и взаимосвязей задач проекта

Задача	Название задачи	Предшествующая задача	Длительность задачи
1	2	3	4
A	Начало проекта	-	1 дней
B	Создание критериев системы оценки важности выполняемой работы	A	6 дней
C	Разработать положение о заработной плате	B	6 дней
D	Разработать положение о премировании	C	3 дня
E	Создание программы поощрения и порицания	D	3 дня
F	Разработать социальный пакет	I	6 дней
G	Разработка социальной программы	F	10 дней
H	Формирование социально-психологического климата	J	12 день
I	Ознакомление директора с проектами. Проведения совещания по обсуждению проектов и утверждению окончательной редакции Положений.	H	6 дней
J	Утверждение плановых показателей результативности	I	4 дня
K	Приказ Генерального директора о введение в действие новых Положений	J	4 дня
L	Проведение общего собрания	K	6 день

	сотрудников, ознакомление их с Положениями, подписание Положений сотрудниками		
М	Консультации, разъяснения и ответы на вопросы сотрудников, касающиеся новой системы мотивации	L	6 дней
N	Разъяснения необходимости введения данной системы, ее направленности на эффективную и результативную работу всех сотрудников	M	6 дней
O	Завершение проекта	N	1 день

Таблица 3.5.

Назначение трудовых ресурсов соответствующим задачам ООО «Аэростиль»

№	Мероприятия	Ответственное лицо
1.	<ul style="list-style-type: none"> - Создание формального положения о дифференцированной заработной плате; - Разработка и внедрение системы критериев оценки результатов работы; - Создание программы поощрения и порицания; - Разработка положения о премировании; - Разработка социального пакета - Разработка социальной программы - Формирование социально-психологического климата 	<ul style="list-style-type: none"> -Генеральный директор и бухгалтер -Бухгалтер -Менеджер по работе с персоналом -Генеральный директор - Менеджер по работе с персоналом - Менеджер по работе с персоналом в - Менеджер по работе с персоналом
2.	Ознакомление директора с проектами. Проведения совещания по обсуждению проектов и утверждению окончательной редакции Положений.	<ul style="list-style-type: none"> -Бухгалтер -Генеральный директор
3.	Утверждение плановых показателей результативности	<ul style="list-style-type: none"> -Генеральный директор -менеджер по продажам
4.	Приказ Генерального директора о введение в действие новых Положений; Проведение общего собрания сотрудников, ознакомление их с Положениями, подписание Положений сотрудниками	<ul style="list-style-type: none"> -Генеральный директор
5.	Разъяснения необходимости введения данной системы, ее направленности на эффективную и результативную работу всех сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> -Генеральный директор -менеджер по продажам

Определив последовательность этапов внедрения, оценив длительность каждого этапа и определив потребность в ресурсах, можно построить диаграмму Ганта. Диаграмма Ганта наглядно показывает временной график работ.



Рис. 3.1.- Календарный план проекта (Фрагмент программы Project Expert)

Из диаграммы Ганта видно, что на внедрение мероприятия уйдет чуть больше трех месяцев.

Так же одним из основных направлений мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Аэростиль» можно назвать - развитие системы управления деловой карьерой.

Развитие системы управления деловой карьерой - это карьерное стимулирование позволяет задействовать внутренний потенциал сотрудников, объединяя в себе целый комплекс мер стимулирования эффективного труда и развития профессионального потенциала сотрудников. Предложение организацией возможностей развития карьеры сотрудникам может формироваться из простых программ в виде обучения и более детализированных консультационных услуг по совершенствованию дальнейших планов продвижения по службе. При этом для каждого работника его руководителем группы должен быть разработан индивидуальная программа продвижения по карьерной лестнице.

3.2 Финансовый план, оценка рисков и эффективности проекта

Затраты на реализацию проекта совершенствования мотивации персонала представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6.

Затраты на реализацию проекта в ООО «Аэростиль»

Выполняемые работы	Затраты (за 3 месяца), в руб.
Исследование мотивации (анкетирование, потраченное время, бумага, ручки)	2451
Диагностика и формирование социально-психологического климата	31 000
Бухгалтерия (время, бумага, ручки)	105 000
Отдел по персоналу (время, бумага, ручки)	75 000
Утверждение Положений (время, бумага, ручки)	15 000
Проведение общего собрания, разъяснение, подписание Положений (время, бумага, ручки)	40 000
Итого:	257 451

Для оценки финансовой эффективности проекта необходимо сделать расчет показателей эффективности проекта, с использованием данных отображенных в таблице 3.7.

Таблица 3.7.

Исходные данные, необходимые для расчета показателей эффективности проекта

Наименование показателя	Год	
	2015	2016
Ставка дисконтирования	0,07	0,07
Стартовая инвестиция, руб.	105 000	

Дополнительные прибыли, руб.	340 700	431 000
Затрата по реализации проекта, руб.	148 450	

Для определения эффективности проекта необходимо рассчитать следующие показатели:

1. Необходимо найти чистый денежный поток NCF:

$$NCF = DP - Z \quad (3.4.)$$

где DP – дополнительная прибыль в год;

Z – затраты на реализацию проекта за год.

$$NCF_1 = DP_1 - Z_1 = 340700 - 148450 = 192251 \text{ руб.}$$

$$NCF_2 = DP_2 - Z_2 = 431000 - 148450 = 282551 \text{ руб.}$$

2. Используем метод расчета чистого приведенного дохода (NPV), который предусматривает дисконтирование денежных потоков: все доходы и затраты приводятся к одному моменту времени.

$$NPV = \sum_{k=1}^n [NCF_k / (1+i)^k] - IC \quad (3.5.)$$

где NCF – годовые денежные поступления в течение n лет, $k = 1, 2, \dots, n$;

IC – стартовые инвестиции;

i – ставка дисконтирования.

$$NPV = ((192251 / (1+0,07)) + 282551 / (1+0,07)^2) - 105000 = 332839 \text{ руб.}$$

Показатель NPV является абсолютным приростом, поскольку оценивает, на сколько приведенный доход покрывает приведенные затраты. При $NPV > 0$ проект следует принять.

3. Определить относительную характеристику эффективности инвестиций позволяет индекс рентабельности инвестиций (PI):

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{NCF}{(1+i)^k} / IC \quad (3.6.)$$

где NCF – приток денежных средств в период k ;

IC – сумма инвестиций (затраты);

i – ставка дисконтирования;

n – суммарное число периодов k .

$$PI = ((192251 / (1+0,07) + 282551 / (1+0,07)^2) / 105000 = 4,5 \text{ руб.}$$

Индекс рентабельности показывает, каков уровень дохода проекта, на одну единицу капитальных вложений.

4. Метод расчета периода окупаемости (Ток) инвестиций состоит в определении того срока, требуемого для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока. Формула расчета периода окупаемости имеет вид:

$$T_{ок} = \frac{IC}{NCF1 + NCF2} \quad (3.7.)$$

где IC – стартовые инвестиции, рубли;

$NCF1, NCF2$ – чистый денежный поток от реализации проекта, рубли;

$$Ток = 105000 / (192251 + 282551) = 0,23$$

Срок окупаемости проекта составляет 2 месяца.

5. Рентабельность проекта (R) определяется по следующей формуле:

$$R = \frac{\Pi}{З} \cdot 100\% \quad (3.8.)$$

где Π – прибыль проекта, рубли;

$З$ – затраты на реализацию проекта, рубли.

$$R = (340700 / 247451) \times 100\% = 138 \%$$

Таким образом, проект можно рекомендовать для реализации в деятельности компании, он может обеспечить успешное развитие ООО «Аэростиль», что в свою очередь, приведет к существенному росту доходов компании. Основные показатели эффективности проекта изображены в таблице 3.8.

Таблица 3.8.

Основные показатели эффективности проекта

Показатели	Значения показателей
Затраты по проекту	257 451 руб.
Прибыль проекта за 2017 год	333 838 руб.
Сроки окупаемости	3 месяца
Рентабельность проекта	139 %

Для проведения сравнительного анализа произведём коррекцию ставки дисконтирования, включив в её состав показатель вероятности риска. В этом случае ставка дисконтирования будет равна 26%, мы прибавили 20%, это риск от внедрения инновации. Подставим новое значение в расчеты чистого приведенного дохода и индекса рентабельности инвестиций.

$$NPV = ((192250 / (1+0,26) + 282550 / (1+0,26)^2) - 100000 = 230552$$

$$PI = ((192250 / (1+0,26) + 282550 / (1+0,26)^2) / 100000 = 3,3 \text{ руб.}$$

Сравнительный анализ показателей эффективности инвестиционного проекта с учётом и без учёта рисков приведем в таблице 3.9.

Таблица 3.9.

Эффективность проекта с учетом риска

Показатель	Без учёта риска	С учётом риска	Отклонение
NPV	332837	230552	102285
PI	4,3	3,3	1

Таким образом, при коррекции ставки дисконтирования с учётом риска получаемые показатели оценки эффективности инвестиционного проекта влияют на значение чистого приведенного дохода, но сохраняется эффективность проекта. Значения показателей сохраняют соблюдение требований эффективности (прибыльности) инвестиционного проекта, а именно: $NPV > 0$; $PI > 1$.

Социальная эффективность проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы) [23].

Предполагаемые социальные эффекты от реализации проекта приведены в таблице 3.10. Кроме того, в таблице представлены показатели, характеризующие социальную эффективность проекта. Отдел управления

персоналом должен отслеживать их для последующего анализа результатов проекта.

Таблица 3.10.

Социальная эффективность проекта

Социальный эффект	Показатели эффективности
Повышение содержательности труда Реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников Повышение конкурентоспособности персонала Обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой Формирование благоприятного имиджа организации Обеспечение стабильной занятости	Удельный вес работников, повышающих квалификацию Удельный вес работников, выразивших позитивное отношение к проекту Удельный вес работников, предлагающих новые идеи по совершенствованию организации работы Уровень текучести кадров из-за отсутствия возможности развития Лояльность персонала к организации и хорошие отзывы о ней за пределами организации Число постоянных клиентов

Экономическая эффективность — результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам. Экономический эффект в сфере управления достигается за счет снижения трудоемкости выполнения функций управления в результате избавления от излишних, несвойственных и дублируемых функций, связей, документации; излишних затрат в результате выбора наиболее экономичных способов выполнения функций; осуществления ряда функций с применением более совершенных методов и средств управления.

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Были выявлены проблемы существующей системы мотивации. Были предложены определенные мероприятия, такие как:

- разработка дифференцированной з/п, разработка социального пакета и социальной программы, разработка положения о премировании, создание программы поощрения и порицания, формирование социально-психологического климата, создание критериев оценки важности выполняемой работы.

На основе анализа проблем в мотивации персонала были предложены мероприятия с определением сроков реализации и ответственных за реализацию каждого мероприятия, а также рассчитали финансовую эффективность от предложенных мероприятий с учетом риска.

Реализация предлагаемых мероприятий по совершенствованию мотивации персонала ООО «Аэростиль», как показывают расчеты является эффективной, что приведет к росту эффективности работы персонала и существенному росту доходов организации.

Заключение

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы, согласно поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Раскрыты теоретические аспекты мотивации персонала предприятия, а так же сущность и методы мотивации персонала;
2. Охарактеризованы инновационные технологии мотивации труда;
3. Проведен анализ кадрового потенциала и мотивации в ООО «Аэростиль»;
4. Разработаны пути совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Аэростиль» и дана оценка экономической эффективности проекта.

Так же нами была рассмотрена деятельность организации ООО «Аэростиль». Общество с ограниченной ответственностью «Аэростиль» было организовано в 2005 году. Генеральный директор организации - Червоных Анна Владимировна. ООО «Аэростиль» создано для осуществления коммерческой деятельности, выполнения работ и осуществления услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения максимальной прибыли путем осуществления различных видов деятельности, не противоречащих действующему законодательству Российской Федерации. Предметом деятельности ООО «Аэростиль» является деятельность в сфере услуг, а именно деятельность связанная с организацией и проведением праздничных мероприятий.

Финансовый анализ деятельности предприятия показал, что:

- чистые активы превышают уставный капитал, при этом за анализируемый период наблюдалось увеличение чистых активов;
- увеличение собственного капитала организации на 14,7%, активы ООО «Аэростиль» увеличились на тыс. руб. (на 25,2%);
- очень низкие показатели рентабельности активов, собственного капитала, реализованной продукции и производственной деятельности.

Таким образом, по итогам проведенного анализа финансовое положение ООО «Аэростиль» оценено по балльной системе, что соответствует рейтингу «неудовлетворительно». Большинство финансовых показателей значительно хуже нормативных.

Анализ конкурентной среды показал, что несмотря на то, что на рынке подобных услуг существует еще несколько организаций, ООО «Аэростиль» занимает довольно устойчивые позиции на рынке услуг по организации праздников.

Анализ кадрового потенциала ООО «Аэростиль» показал, что среди анализируемых работников основная доля приходится на сотрудников от 30 до 40 лет. Их количество 53 человека, что составляет 73,61% от общего количества сотрудников. На втором месте 9 сотрудников в возрасте 40-45 лет, в процентном соотношении это 12,5% от общего числа сотрудников. От 25-30 лет - 6 сотрудников - это 8,33% от общего количества сотрудников и 4 человека возрастной диапазон которых от 45 до 50 лет - это 5,56% от общего количества.

Работающих до 5 лет в организации - 17 человек - это 23,61%, от 5 до 10 лет - 44 человека - это 61,11% и 6 человек свыше 10 лет, а именно 12 лет, с самого начала организации фирмы (с 2005 года) - это 8,33%.

Т.е. основная масса сотрудников проработала в организации с 5 до 10 лет, что говорит о стабильности кадрового состава.

Анализ текучести кадров показал, что текучесть кадров небольшая, значит имеется уже сложившийся коллектив и их удовлетворяет данная работа.

Проведя оценку мотивационной системы ООО «Аэростиль» мы пришли к выводу, что основной акцент в системе мотивации персонала ООО «Аэростиль» все же сделан на материальные методы стимулирования. Также внимание уделяется и развитию у работников целей, совпадающих или близких к целям организации, создание благоприятной производственной

атмосферы.

Для выявления основных мотивирующих факторов работников ООО «Аэростиль» была использована такая форма опроса как анкетирование, то есть самый распространенный из социологических методов, позволяющий получить данные, максимально приближенные к реальным мнениям респондентов за счет анонимности анкеты.

Из полученных данных можно сделать вывод, что степень удовлетворенности персонала на предприятии ООО «Аэростиль» оценивается как средняя и требуются мероприятия для улучшения показателей. Показатели степени удовлетворенности говорят о не достаточно эффективной организации труда в ООО «Аэростиль», морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

Результаты исследования можно свести к следующим выводам. Прежде всего, было установлено, что у большинства работников профессиональное развитие связано с личностным ростом. Поэтому их мотивация должна затрагивать и личностную сферу. Это может проявляться: в обеспечении большей независимости в принятии управленческих и оперативных решений; в расширении возможностей для творчества в работе, а также в событиях, непосредственно с ней не связанных, например, во влиянии на построение корпоративной культуры, в выборе программ тренингов и т.п. Таким образом, в работе с персоналом очень важно создать ощущение значимости мнения своих сотрудников, что позволит их внутренне мотивировать на самоотдачу в повседневной работе.

В результате проведенного исследования мотивации работников «Аэростиль» становится ясно, что для более эффективного функционирования сотрудников необходимо осуществление ряда мероприятий, направленных на совершенствование существующей системы мотивации.

Были выявлены проблемы существующей системы мотивации. Были предложены определенные мероприятия, такие как:

- разработка дифференцированной з/п, разработка социального пакета и социальной программы, разработка положения о премировании, создание программы поощрения и порицания, формирование социально-психологического климата, создание критериев оценки важности выполняемой работы.

На основе анализа проблем в мотивации персонала были предложены мероприятия с определением сроков реализации и ответственных за реализацию каждого мероприятия, а также рассчитали финансовую эффективность от предложенных мероприятий с учетом риска.

Реализация предлагаемых мероприятий по совершенствованию мотивации персонала ООО «Аэростиль», как показывают расчеты является эффективной, что приведет к росту эффективности работы персонала и существенному росту доходов организации.

Список использованной литературы

1. Абрютин, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] / М.С. Абрютин, А.В. Грачев. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2009. – 384 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2010. - 528 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2008.-252 с.
4. Горбунов, И.А. Адаптивное взаимодействие участников межфункциональных бизнес-процессов в компании [Текст] / И.А. Горбунов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 29-37.
5. Горденко, Г.В. Современные подходы к формированию организационной структуры управления компанией [Текст] / Г.В. Горденко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 3. – С. 85-90.
6. Грибов В.Д. Основы бизнеса: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2008. - 160 с.
7. Горьков, С.М. Оптимизация бизнес-процессов компании [Текст] / С.М. Горьков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 74-78.
8. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление [Текст] / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: Инфра-М, 2008. – 319 с.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2011. - 624 с.
10. Казанцева, А.К. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика [Текст] / А.К.Казанцева, Л.Э.Миндели. – М.: ЗАО Экономика, 2010. – 518с.
11. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. Под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2007. - 752 с.: ил. - (Серия «Теория и практика менеджмента»)

12. Малин, А.С. Исследование систем управления [Текст] / А.С. Малин, В.И. Мухин – М.: ГУ ВШЕ, 2010. – 329 с.
 13. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2006. - 560 с.
 14. Мурашкин Н.В., Гусейнов Э.М. Менеджмент организации/Н.В.Мурашкин, Э.М.Гусейнов.- Из-во: [СПбГЛТА](#), 2010.- 568с.
 15. Менеджмент: Учебник для вузов / М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. - 343 с.
 16. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2007. - 504 с.
 17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2010. - 704 с.
 18. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. - 480 с.
 19. Попко, К.А. Организация развития промышленных предприятий [Текст] / К.А. Попко // Менеджмент: теория и практика. – 2009. – № 1-2. – С. 155-160.
 20. Соответствует международным стандартам [Текст] / Корпоративный журнал группы предприятий НЛМК № 3 (12) октябрь 2009 г. - С. 10.Стражева, В.И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности [Текст] / В.И. Стражева. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 356с.
 21. Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для вузов. - М.: Издательство «Зерцало»,2007. - 448 с.
1. Варданын И.С. Национально-страновые аспекты мотивации персонала: Учебное пособие. СПб.: Изд.-во СПбГУЭФ, 2010. — 68 с.
 2. Дряхлов Н., Куприянов Е. Система мотивации персонала в Западной Европе и США // Бизнес-образование online. — [Электронный ресурс]

— Режим доступа. —

URL: http://www.bizeducation.ru/library/management/hrm/motiv/3/motiv_dryahlov.html

(дата обращения 18.11.2014).

3. Как мотивировать нестандартно // Step by step. — [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://www.s-b-s.su/career/articles/malyjj-biznes/upravlenie-personalom/motivirovat-nestandardno/> (дата обращения 18.11.2014).
4. Теория иерархии потребностей А. Маслоу // Энциклопедия менеджмента. — 2013. [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/teoriya-ierarxii-potrebnostej-a-maslou.html> (дата обращения 16.11.2014).
5. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлеланда // Энциклопедия менеджмента. — 2013. [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://www.pragmatist.ru/motivaciya-truda/teoriya-priobretennyx-potrebnostej-d-makklellanda.html> (дата обращения 16.11.2014).
6. Якуба В. Нестандартная мотивация: примеры // Профессионалы. — 2014. [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://professional.ru/Soobschestva/tsentr-razvitiya-karjery/nestandardnaja-motivatsija-primery/> (дата обращения 17.11.2014).

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

АНКЕТА

Оценка степени удовлетворенности персонала организацией и условиями труда

№ вопроса	Вопрос
1	Удовлетворены ли Вы в общем и целом своей жизнью
	- да
	- нет
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой
	- да
	- нет
3	Оценка уверенности в завтрашнем дне персонала предприятия
	- высокая
	- низкая
4	Оценка положения дел на предприятии
	- удовлетворительное
	- среднее
5	Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают
	- высокая
	- низкая
6	Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии
	- да
	- нет
7	Удовлетворены ли вы организацией отдыха на предприятии
	- да
	- нет
8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников
	- да
	- нет
9	Состояние отношений между начальством и работниками
	- да
	- нет
	- другое

Шкала оценки результатов:

Степень удовлетворенности Индекс удовлетворенности

Высокая 0,7 – 1,0

Средняя 0,4 – 0,7

Низкая 0,0 – 0,4

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

АНКЕТА

Оценка степени удовлетворенности персонала системой материального стимулирования

№ вопроса	
1	ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату
	- да
	- нет
	- другое
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат
	- да
	- нет
	- другое
1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение
	- высокую
	- низкую
	- другое
2	ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ
2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы
	- да
	- нет
	- другое
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или вы другом
	- положительная
	- отрицательная
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению
	- хорошее
	- удовлетворительное
	- другое (предвзятое)
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения
	- высокая
	- низкая
	- другое
3	ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие
	- да
	- нет
	- другое
3б	Считаете ли вы себя способным работником
	- да

	- нет
	- другое
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии
	- высокая
	- низкая
	- другое
3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда
	- да
	- нет
	- другое

Шкала оценки результатов:

Степень удовлетворенности Индекс удовлетворенности

Высокая 0,7 – 1,0

Средняя 0,4 – 0,7

Низкая 0,0 – 0,4