

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА (НА
ПРИМЕРЕ ООО «СВЯТОГОР»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
заочной формы обучения, группы 05001262
Межениной Елены Николаевны

Научный руководитель
Ассистент Исмаилова А.В.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА. 1 НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	7
1. Понятие и значение системы мотивации персонала.....	7
2. Классификация методов стимулирования персонала на предприятии.....	11
3. Подходы к совершенствованию мотивации персонала на предприятии.....	23
4. ГЛАВА. 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ООО «СВЯТОГОР».....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Святогор».....	29
2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «Святогор».....	36
2.3 Исследование актуального состояния системы мотивации персонала ООО «Святогор».....	45
ГЛАВА. 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «СВЯТОГОР».....	59
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Святогор».....	59
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	84
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Мотивация персонала в современном менеджменте является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основной целью процесса мотивации является получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, благодаря чему повышается общая результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Для мотивации сотрудников предприятия сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения. Мотивация персонала - один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия.

Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю в нашей стране. Во времена перестройки постоянно шли эксперименты в этой области, и опыт передовых коллективов стремились тиражировать по всей стране. Анализировалась западная и американская классика - А. Маслоу, Ф. Герцберг, К. Аргирис, Д. Мак-Грегор и др. В конце 70-х-начале 80-х гг. прошлого века много внимания уделялось анализу системы человеческих отношений, человеческого фактора. Однако в последние 10-12 лет в теории и практике мотивации и стимулирования труда наблюдалось почти полное затишье. В настоящее время вместе с процессами экономического роста и относительной стабилизации в экономике России обозначился существенный перелом в сфере менеджмента и управления. Государственные, частные, корпоративные предприятия на практике почувствовали, что развитие и успех рыночных отношений невозможен без интеграции в «глобальные лихорадочные усилия» по поиск новых современных форм мотивации и стимулирования труда. В то же время во многих странах Западной Европы мотивационные аспекты управления персоналом предприятия приобрели большое значение, и эти

методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву.

Степень научной разработанности темы. Проблема мотивации персонала довольно широко рассматривается сегодня в научной литературе. В зарубежной литературе вопросы мотивации персонала рассматривали: Ф. Герцберг, В. Врум, Дж. Кайро, Э. Локк, А. Маслоу.

Вопросы мотивации персонала проанализированы как в классических, так и современных трудах отечественных ученых, таких как О.В. Алёхина, О.С. Виханский, А.Е. Володин, С.В. Ивановой, Е.М. Звоновой, А.И. Наумов, М.В. Назарук, И.А. Оганесян, И.И. Пономарёва, Т.О. Соломанидина и др. О.С. Виханский и А.И. Наумов рассмотрели основные понятия: мозив. мотивация и стимулирование персонала и т.д. [17, с. 23-76]. А.Ф. Володин и М.В. Назарук представили глубокое изучение различных теорий мотивации труда [18, с. 86-95]. Ф.М. Звоновая дала своё определение процесс) управления персоналом и определила рекомендации по его совершенствованию, используя различные технологии мотивации [26. с. 6- 10]. В своей работе С.В. Иванова проанализировала мотивационные процессы и обозначила дополнительные источники мотивации персонала [28, с. 287-293]. И.А. Оганесян рассмотрел подробно, каким должно быть управление персоналом на предприятии [49. с. 256-260]. И.И. Пономарёв продемонстрировал измерение мотивации экономическими показателями [55. с. 70-72].

Однако практическое использование технологий и методов мотивации затрудняется, так как попытки приспособить классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы. Так как, особенность мотивации работников, занятых в отдельных отраслях экономики и видах производства слабо изучена, возникает сложность практической организации системы мотивации персонала.

Объект исследования - ООО «Святогор».

Предметом дипломного исследования является система мотивации персонала ООО «Святогор».

Цель исследования - разработать ряд мероприятий по усовершенствованию системы мотивации персонала ООО «Святогор».

Задачи исследования:

- произвести теоретический анализ отечественной и зарубежной литературы, посвященной вопросам мотивации труда персонала;
- оценить и проанализировать эффективность деятельности по управлению персоналом в ООО «Святогор»;
- выявить особенности организации системы мотивации персонала в ООО «Святогор»;
- разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Святогор» и дать оценку эффективности предложенной программы.

Практическая значимость исследования. Программа по совершенствованию системы мотивации персонала может быть использована руководством ООО «Святогор» в целях снижения показателей текучести кадров и абсентеизма, повышения удовлетворенности сотрудников организации собственным трудом, повышения эффективности их деятельности, увеличения прибыли организации в целом.

Информационная база. При написании выпускной квалификационной работы были рассмотрены и проанализированы законодательные и нормативные акты, законы Российской Федерации, монографии, нормативно - правовые документы, периодические издания, статистические сборники по России и Белгородской области, устав предприятия, а так же годовая бухгалтерская отчетность предприятия за 2014-2016 годы.

Методы исследования:

1. Метод организации исследования - метод срезов.

2. Эмпирические методы — архивный метод (анализ документов), анкетирование, проектирование.
3. Методы обработки полученных результатов - количественный и качественный анализ данных.
4. Метод интерпретации результатов - структурный.

ГЛАВА 1. НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и значение системы мотивации персонала

Мотивация представляет собой процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для удовлетворения их собственных потребностей, интересов в сочетании с достижением целей организации [74. с. 45]. Мотивация - это совокупность стойких мотивов, определяемых характером личности, ее ценностной ориентацией и направляющей ее деятельностью [59]. Что касается трудовой деятельности, то это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации. Здесь под работником понимается сотрудник как звено структуры организации.

Стимул - побудительная причина поведения, заинтересованность в совершении чего-либо [74, с. 83]. Стимулирование труда - это комплекс мер, являющихся средством удовлетворения конкретных потребностей работника, по большей части материальных.

Мотив - это некий импульс, вызывающий побуждение к действию ради достижения цели, не противоречащей внутренним установкам человека, а стимул, в свою очередь, - вожделенный объект. В самом сухом остатке - мотивация - процесс внутренних побуждений, стимулирование - процесс побуждений извне.

С точки зрения управления персоналом представляют ценность знания, с помощью которых возможно управлять процессами мотивации и стимулирования работников [65], то есть то, каким образом руководство может прийти к оптимальной управляемости этими процессами в зависимости от выбранной цели.

На сегодняшний день распространены две основные концепции мотивации: содержательные и процессуальные теории мотивации. Содержательные теории занимаются идентификацией того что во внутриличностной или рабочей среде побуждает к данному поведению. Процессуальные теории описывают процесс мотивации.

Определим цели процесса управления мотивацией и стимулированием персонала. Здесь мы сталкиваемся и интересом сторон - работодателя и работника. Для работодателя целью управления мотивацией и стимулированием работников является экономическая эффективность организации, достижение определенных результатов в основном финансовых. Для работника целью мотивации и стимулирования служит достижение определенных социальных и значимых для него благ [79].

Таким образом, управление мотивацией и стимулированием персонала является одной из составляющих эффективности управления персоналом, под которым понимается отношение степени достижения целей организации и целей сотрудников с затратами на персонал.

Управлять мотивацией и стимулированием персонала в организации необходимо исходя из краткосрочной и долгосрочной перспективы сотрудничества работника и работодателя. Исходя из целей организации (общественных, коммерческих), целей руководства организации (трудовых, личных, организационных), работников (личных, профессиональных, трудовых) необходимо выстраивать отношения, оптимальные для сторон, для чего применяются стимулы для сотрудников, а сотрудники, в свою очередь, имеют свои мотивы, обеспечивающие их труд, не противоречащий внутренним установкам.

Предполагается, что руководство формирует у сотрудников два типа стимулов - долгосрочные и краткосрочные. Долгосрочные связаны с общими целями работника и работодателя - для чего он пришел в организацию, какой положительный продукт производит или может произвести, каковы его личные

цели в сотрудничестве. Краткосрочные связаны с конкретной деятельностью работника - стимулирование выполнения производственных планов, определенных работ.

Что касается мотивации, то долгосрочная мотивация у работника приводит его к тому или иному работодателю, способствует достижению определенных профессиональных и служебных целей. Краткосрочная мотивация определяет качество выполнения конкретной трудовой деятельности.

В зависимости от целей работодателя необходимо формировать у сотрудников долгосрочные и краткосрочные «пласты» стимулирования и мотивации. Таким образом, не возникнет диссонанса между сотрудником и руководителем, каждая сторона будет знать, чего она хочет и что за что получит. Здесь имеется в виде' такое понятие, как «необходимость друг в друге». То есть работодатель, платя низкую заработную плату' работникам за неквалифицированный труд, может не объяснять рабочим, как сильно он в них нуждается, потому что очевидно, что это не так. Следовательно, правильно сформированная мотивация и стимулирование между работником и работодателем не приводит к противоречиям между сторонами по поводе труда.

Рассмотрим, что оказывает влияние на мотивацию и стимулирование персонала. На мотивацию сотрудника оказывают влияние факторы мотивации. Они бывают внутренние и внешние. К внутренним факторам можно отнести самореализацию, самоутверждение, творчество, удовлетворение от выполненной работы. Внешними факторами мотивации могут выступать доход, продвижение по служебной лестнице, признание и положение в обществе. Таким образом, внутренние факторы служат для получения удовлетворения от имеющихся условий и объектов, а внешние направлены на приобретение отсутствующих объектов и обеспечение отсутствующих условий [59].

Под механизмом формирования мотивации понимается совокупность закономерных связей и отношений, обуславливающих процесс усвоения

социальных ценностей, норм, правил поведения, выработку специфических для индивида ценностных ориентаций и установок в сфере труда [67].

При формировании мотивации необходимо иметь в виду, что каждого работника можно отнести к одному из трех типов мотивации:

- 1) работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;
- 2) работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности;
- 3) работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

В своей деятельности руководство организации в качестве стимулирующих средств применяет монетарные победительные системы, включающие оплату труда, участие персонала в прибылях и капитале, и немонетарные побудительные системы — групповую организацию труда, социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени. Стимулирование сотрудников производится обычно руководством организации посредством определенных методов. Согласно последним исследованиям, доход, материальное стимулирование остается ключевым фактором заинтересованности сотрудников [53]. Среди нематериальных методов мотивации можно выделить уважение, гибкий график работы, возможность инициативы, сотрудничество в команде, доверие руководства. Следовательно, стимулирование персонала — это применяемые меры, обеспечивающие сотрудникам достойные условия труда и удовлетворение их личных интересов. Естественно, эти меры направлены на достижение целей организации [33].

Таким образом, для формирования правильной мотивации и стимулирования руководителю необходимо придерживаться четких правил: определить цель, для которой нужен конкретный сотрудник; сформировать долгосрочные и формировать краткосрочные планы мотивации и стимулирования, ориентируясь на внешние и внутренние факторы мотивации,

выбирая верные методы стимулирования; сам руководитель обязан вести себя достойно, правильно настраивать и воспитывать сотрудников, избегать управленческих ошибок, связанных с управлением персоналом.

1.2 Классификация методов стимулирования персонала на предприятии

Успешность деятельности любой организации зависит от мотивации и способностей ее сотрудников, то есть от того, какую работу хотят исполнять работающие в компании, и того, что они хотят исполнять. В современной среде высокой конкуренции как между организациями одной сферы, так и между самими сотрудниками, от персонала ожидается максимальное использование своих способностей, полноценной отдачи. Именно поэтому не угасает живой интерес к вопросам стимулирования и мотивирования персонала как среди ученых, так и среди действующих руководителей компаний. В функционировании организации именно мотивация определяет такие важнейшие для эффективного исполнения своих обязанностей качества работников, как упорство, усидчивость, нацеленность на достижение результата, добросовестное выполнение обязанностей и уровень прилагаемых усилий. Руководители крупных российских и зарубежных компаний не раз подчеркивали, что именно мотивация персонала является их важнейшей задачей. По-настоящему амбициозные цели не могут быть достигнуты без вовлечения в их исполнение всех сотрудников организации. Только тогда, когда работники в достижениях компании видят и достижение своих результатов, и то как связаны эти результаты, тогда руководитель и может быть уверен в том, что они действительно мотивированы на успешную работу, а не просто формально исполняют необходимый минимум своих обязанностей. Формальные действия, не подкрепленные внутренним стремлением работать быстро и эффективно, редко приводят к успеху.

Рассмотрим важный вопрос. Руководители могут и не знать достоверно, чего именно хотят их подчиненные. Но они могут влиять на него такими принятыми мерами контроля и поощрения, как заработная плата, контроль и производственная дисциплина, используя их в качестве «кнутов» и «пряников», добиваясь необходимого качества и количества выполняемой работы. Эти меры и являются средствами стимулирования работников к желательным для руководителя поведению и исполнению ими своих обязанностей.

Нередко слова «стимулирование» и «мотивирование» употребляются синонимично. Тем не менее, несмотря на то, что эти понятия кажутся идентичными и во многом взаимосвязаны, они имеют между собой ряд существенных различий.

Стимулирование - это разновидность воздействия на активность человека извне. Главная задача такого воздействия - ускорение управленческих процессов, изменение поведения субъекта, склонение его к совершению конкретного ожидаемого действия. Стимулирование может быть как позитивным (вознаграждение), так и негативным (угроза применения санкций).

Мотивирование же - это побуждение субъекта к активности, целенаправленному действию, решению конкретных поставленных задач. Мотивация человека - это внутреннее стремление, которое проявляется только тогда, когда оно до конца понято и принято субъектом. В основе мотивации лежит определённая - физиологическая, духовная или ценностная - потребность, после удовлетворения которой импульс к действию существенно снижается.

Разница между стимулированием и мотивацией в конечном итоге заключается в том, что мотивация свойственна конкретной личности. Это внутренне осознанное побуждение к действию. Стимулирование же - воздействие внешнее [5].

Охватывая шире данный вопрос, основные различия между стимулированием и мотивацией заключаются в:

1. Направленности. Мотивация является внутренней заинтересованностью, свойственной конкретной личности, в то время как стимулирование - это внешнее воздействие, направленное на круг субъектов.

2. Содержанию. Стимулирование может быть как позитивным (премиальные), так и негативным (штрафы) толчком к действию. Мотивация же по своему содержанию носит позитивный характер (либо сотрудник стремится достичь успеха, либо уйти от неуспеха).

3. Существованию. Стимулирование используется до того момента, пока оно не будет отменено, а мотивация - до тех пор, пока она будет не реализована.

4. Целью. Мотивация есть удовлетворение внутренней потребности, а стимулирование - это способ воздействия на человека.

5. Принадлежностью. Мотивация свойственна конкретному работнику, а стимулирование - группе людей, объединенных по единому общему признаку [11].

Таким образом, стимулирование является тем средством, с помощью которого осуществляется мотивирование персонала. Стимулирование и производится с той целью, чтобы у сотрудников возникла необходимая мотивация к эффективной работе. Оно может являться эффективным для группы сотрудников в целом. Так, дополнительное поощрение в виде премий или отпуска, помогает работать на благо организации более активно и усердно. Мотивация же у каждого работника своя, и прививание ее является достаточно трудной задачей.

Стимулированием в управлении называют воздействие на сотрудников с целью активизации их деятельности с учетом актуальных мотивов работника. Взаимосвязь мотива и стимула представлена в таблице 1.1 [62].

Взаимосвязь мотива и стимула в управлении персоналом

МОТИВ	СТИМУЛ
1	2
Мотивы по удовлетворению потребностей в жизненно насущных материальных и духовных благах: Производительность: Качество работы. Повышение занятости:	Рост заработной платы Доплаты, надбавка к заработной плате Материальная помощь Единовременные выплаты Премияльная система Социальный пакет Система счастья в прибылях Комиссионные с объема
Рост квалификации и мастерства. Повышение ответственности. Совмещение должностей: Работа на одном предприятии	продаж
Мотивы жизненного самоопределения (личностные): Призвание Переключение Самовыражение Любознательность Творчество Изобретательство Рационализаторство Занятие наукой	Предоставление работы по интересам, по призванию. Перестройка работы расширение обогащение. Повышение творческого характера труда. Учет личных качеств и способностей работника. Широкие возможности для обучения, овладения новыми знаниями Премии за новаторство, изобретение, открытие. Гибкие графики работы Доступ к новой информации. Всеобщее признание и уважение
Мотивы социального взаимодействия: Общение Подражание Сопричастность Солидарность Поддержка Безопасность Дружба Взаимовыручка	Возможность общаться на рабочем месте. Благоприятный социальный микроклимат. Демократический стиль руководства. Участие в управлении и принятии решения: Единый статус работников: Равные возможности "равенство шансов": Доска почета Вынесение благодарностей признание заслуг. Справедливость во всем (распределение работы, оценки, вознаграждения); Программы культурно-оздоровительных мероприятий; Социальный пакет
Мотивы статусного самоутверждения: Достижение цели Престиж Развитие карьеры Высокий статус Власть Успех Самоутверждение	Участие в управлении и принятии решении Расширение полномочий Персональные блага: Кабинет, автомобиль, самолет и т.п. Участие в работе престижных клубов, Участие в капитале, прибыли; Ротация кадров Рост числа подчиненных

	Международное признание; Присвоение звания «Лучший сотрудник»
Мотивы оптимизации жизненного цикла: Социальная мобильность Профессиональная мобильность Возрастная релаксация Преодоление статусного и психологического дискомфорта	Предоставление работы по желанию и возможности; Наставничество; Развитие не специализированной карьеры Психологическое поощрение Устранение отрицательных стимулов Центры психологической помощи разгрузки; Политика «открытых дверей» Комиссия по трудовым спорам

На рисунке 1.1 представлена самая простая классификация стимулов эффективного труда персонала на предприятии.



Рис. 1.1 Классификация стимулов эффективного труда персонала

Стимулы, которые используются в управлении поведением работников в современных компаниях, достаточно разнообразны. Стимулы могут быть:

1. Денежными (заработная плата, начисляемые за производительность проценты, премии и т. д.);
2. Не денежными (обеспечение транспортом, льготное лечение, страхование);
3. Социальными (возможность продвижения по карьерной лестнице, престижность работы);
4. Моральными (грамоты, награды, уважение коллег и руководства);
5. Творческими (возможность самосовершенствования и развития).

Некоторые из приведенных выше стимулов в управленческой практике используются весьма активно, - прежде всего, очевидно, материальные.- но другие значимые для большинства современных людей знаки поощрения, такие, как уважение, возможности самосовершенствования и развития, используются далеко не всех компаниях, особенно, учитывая специфический менталитет, на территории России [73].

Немало можно привести также и мотивов повеления человека. Так, к примеру, исследователь Г.Н. Сартан изучил и выделил основные виды мотивов к труду у персонала:

1. Мотив социальности (необходимость находиться в коллективе). Он наиболее характерен для японского стиля управления.
2. Мотив самоутверждения. Свойственен большинству современных сотрудников, преимущественно молодых специалистов. По мнению Херцберга, он является преобладающим фактором мотивации для сотрудников с высокой квалификацией.
3. Мотив самостоятельности свойственен работникам с «хозяйской» мотивацией, которые готовы пожертвовать стабильностью рабочего места, а иногда и более высоким заработком, в пользу возможности «быть хозяином самому и самостоятельно вести собственное дело».

4. Мотив надежности играет важную роль, когда предпочтение сотрудника стоит на стороне стабильности на рабочем месте. В силу различных причин, как то, например, этнических и исторических, жителей России, ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно больше тех, кто предпочитает риск и индивидуальное предпринимательство.

5. Мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.) является основой большинства элементов воздействия. Он особенно важен для специалистов, обладающих высокой квалификацией.

6. Мотив справедливости. Для каждого конкретного общества характерно свое собственное понимание справедливости. Однако нарушение имеющихся установленных норм ведет к демотивации сотрудников.

7. Мотив состязательности, как основа организации конкуренции в организации - один из наиболее стимулирующих мотивов. Определенная состязательность свойственна любому человек}, и, при безусловно небольших затратах, данный мотив дает ощутимый экономический эффект.

Очевидным фактом является то, что каждый человек в своей жизни попадает в различные ситуации, в которых проявляются его различные мотивы, причем порой как взаимосвязанные, так и почти несовместимые друг с другом.

Большая часть мотивов заключена в самом содержании выполняемой работы. Так, чаще всего желание работать у человека возникает тогда, когда он сверен в том, что выполняемым трудом он может принести пользе - себе, своим близким или обществу в целом [8].

Психология предлагает два вида определения мотивации положительная и отрицательная. Положительная мотивация есть стремление достичь успеха в своей рабочей сфере, в осуществляемой деятельности. Она стимулирует проявление сознательной деловой и общественной активности и связана с ощущением положительных эмоций и чувств,- например, с одобрением коллег и руководства. Отрицательная мотивация же связана с нежеланием подвергаться осуждению или неодобрению, с боязнью того, что это осуждение

может повлечь за собой наказание в материальном либо психологическом смысле. При отрицательной мотивации субъекта стремится избежать неуспеха. Нежелание нести наказание часто приводит к возникновению негативных чувств и эмоций по отношению к исполняемой работе, к самой компании и, конечно, к своему руководителю, как к тому человеку, который может это наказание осуществить.

Авторитарные руководители, предпочитающие жесткое руководство, частенько рассматривают отрицательную мотивацию как весьма эффективный рычаг управления. В подобных условиях само отсутствие наказания уже воспринимается как награда. Однако известным фактом является то, что многократное повторение наказания снижает его эффективность, что, в свою очередь, приводит к тому, что сотрудники привыкают к такому обращению и в итоге реакция на наказания сходит на нет.

Тем не менее, учеными доказано, что длительное ощущение отрицательной мотивации сказывается не только на результатах труда сотрудника, но также негативно влияет на саму его личность. Напуганный сотрудник не испытывает лояльности по отношению к своей организации. И любые действия, направленные на дискредитацию компании либо ее руководства воспринимается таким работником как «торжество справедливости». Создание напряженной атмосферы приводит к тому, что отработав свой рабочий день и выходя за пределы организации, находящиеся в постоянном страхе сотрудники волей-неволей становятся распространителями негативной информации о компании. А позитивная репутация хорошего и надежного работодателя в современном предпринимательстве стоит дорого [9].

Разобрав понятия стимулирования и мотивирования, становится возможным перейти к такому практическому вопросу, как создание эффективной системы мотивирования персонала. Учитывая то, что стимулы - это лишь временные средства, способные вызвать желаемое поведение -

наиболее интересным и востребованным является не система стимулов, а перманентная мотивированность сотрудников к труду.

Досадным фактором является то, что универсальную систему мотивации создать практически невозможно. Создавая систему для каждой конкретной организации, необходимо учитывать минимальный перечень факторов, включающий в себя:

1. Цели, которые организация ставит перед собой;
2. Состав сотрудников по возраст), полу, степени образованности;
3. Особенности корпоративной культуры и управленческой системы предприятия;
4. Уже действующую на момент оценки систем) мотивирования.

Цели организации обладают первостепенной важностью, ведь именно в зависимости от них определяется то, какое трудовое поведение сотрудников заслуживает поощрения. К примеру, если организация ставит перед собой цель по завоеванию обширного сегмента рынка - тогда среди сотрудников стоит поощрять амбициозность, креативный подход, настойчивость и активность [73].

Характеристика организации по половой принадлежности ее сотрудников также имеют определенное значение. Например, традиционно считается, что многие женщины рассматривают работу исключительно как средство поддержания семейного благосостояния, и, получая финансовую возможность покинуть работу, посвящают себя семье и ведению домашнего хозяйства, рассматривая данную сферу как более значимую. Однако, в современном обществе количество амбициозных женщин, получающих удовольствие от занятий профессиональной деятельностью и стремящихся к карьерным вершинам и достижению высокого социального статуса, ежегодно возрастает.

Мотивация к трудовой деятельности среди женщин также имеет определенные особенности. В частности, женщины обладают более подвижной мотивационной структурой. К примеру, женщина, счастливая в браке и имеющая семью, чувствуя себя защищенной в социальной среде, придает

меньшее значение отношениям с коллегами и, как правило, не стремится быть лидером. Если же женщина не имеет семьи и работает вследствие финансовой необходимости, ее позиция меняется - сильнее проявляется стремление к стабильности, хорошим отношениям в коллективе, обеспечению средств к существованию ради уверенности в собственном будущем.

Исследования также показали, что в мотивации к достижению цели также имеется ряд интересных гендерных различий. У мужчин стандартно более высокая ориентированность на успех, сильнее стремление к конкуренции, в то время как у женщин уровень ориентации выше именно на достижение своих личных целей. Поэтому, считывая то, что во многих сферах профессиональной деятельности состав сотрудников по полу является смешанным, принимать во внимание различия в мотивации при разработке плана по стимулированию сотрудников просто необходимо.

Далее, рассматривая возрастные различия работников, сотрудники старшего возраста больше беспокоятся и стремятся к уверенности в будущем и стабильности и выше ценят наличие, например, наличие страхования в организации, чем молодые специалисты.

Сотрудники с высшим образованием наиболее заинтересованы в различных курсах и обучении в целях повышения квалификации, которые способствуют профессиональному росту и повышению возможности продвижения по карьерной лестнице. Работники же невысокого образовательного и культурного уровня равнодушны к различным семинарам и тренингам, даже более того, их наличие даже может таких сотрудников демотивировать.

Система управления, корпоративная культура и мотивация персонала тесно взаимосвязаны и сильно влияют друг на друга, поэтому они должны быть правильно организованы. Корпоративная культура, определяющая нормы и правила поведения в организации, мотивирует работников к желаемому для руководителя поведению, но при таком раскладе данную мотивацию называют

принудительной. Однако, если в саму систему мотивирования будут включены элементы, способствующие поддержанию корпоративным правилам - данный эффект принуждения исчезает, либо, как минимум, ослабляется. Хорошим примером для такового включения является проведение в организации различных конкурсов вроде «Сотрудник месяца», в которых для определения победителя оценивается, например, не только уровень производительности или продаж, а также, например, и соблюдение дресс-кода, доброжелательность, активность при участии в корпоративных мероприятиях компании и т.п.

Система управления же сама по себе изначально предполагает наличие ряда мотивационных воздействий на сотрудников. Такими воздействиями могут выступать благодарность за хорошо выполненную работу, похвала, приведение сотрудника, отличившегося в объеме производительности, в пример коллективу и многое другое [9].

Подводя итог, уровень мотивационного воздействия на сотрудников, и соответственно, эффективность выполняемой ими работы будет выше, если будут минимизированы противоречия между системой управления, нормами корпоративной культуры и системой мотивации.

Следует также упомянуть, что, если компания не является только что созданной - внутри нее уже функционирует своя система стимулов, возможно, сложившаяся стихийно. И существование определенного порядка порядком осложняет внедрение любых изменений, даже если они происходят к лучшему. Поэтому, перед тем, как внедрять любые инновации в систем}' мотивирования, необходимо тщательным образом анализировать все сильные и слабые стороны той системы, которая уже существует, а затем, уже в процессе преобразования, сопровождать все изменения подробными разъяснениями, так как они, прежде всего, глубоко затрагивают интересы сам их сотрудников.

Рассматривая трудовую мотивацию сотрудников, можно воспользоваться такими методами, как наблюдение, тестирование, анкетирование, опрос. С одной стороны, нужно выяснить рабочую среду в компании, то есть условия и

систему оплаты труда, кадровую политику, социальный пакет и взаимоотношения в коллективе. С другой стороны, не менее важны потребности, установки и ценности работников, а также их удовлетворенность своим трудом и самой рабочей атмосферой организации.

Таким образом, объединив информацию, которая была получена с помощью разнообразных подходов, и, проработав ее, можно спланировать базу для создаваемой системы мотивирования - либо для корректировки уже имеющийся.

Далее, выявив и проанализировав все факторы, определяющие специфику системы, подходящей для организации, можно начать ее разработку. Главное, что следует помнить, что то, что всегда стоит материальные стимулы подкреплять нематериальными, и наоборот. Одна только высокая зарплата не будет производить мотивационный эффект, если, например, сотрудники чувствуют в коллективе напряжение и разобщенность. Нельзя допускать демотивацию работников. Согласно данным различных исследований, эффективные методы нематериального стимулирования позволяют, не применяя увеличения заработной платы сотрудников, повысить производительность труда до 20%, сокращая при этом незапланированную текучесть персонала до минимума.

Подведем итоги вышесказанного. Если компания и ее руководство стремятся к максимальному росту и развитию. Повышению исполнительности и качества труда, создание максимально эффективной системы стимулирования сотрудников является правильным решением. Учитывая современное положение вещей, необходимо помнить, что одного только удовлетворительного материального вознаграждения сотрудников уже недостаточно. И хотя некоторые руководители до сих пор полагают, что ожидания персонала включает в себя только достойную зарплату и социальный пакет, спектр ожиданий современных работников значительно более широк.

Согласно регулярно проводимым в последние годы опросам и исследованиям, сотрудники также:

1. Рассчитывают на проявление уважения со стороны начальства;
2. Хотят иметь четкую и ясную обратную связь согласно результатам выполненного ими труда;
3. Ожидают справедливой оценки персонального вклада в общее дело;
4. Рассчитывают на профессиональный рост и продвижение по карьерной лестнице;
5. Стремятся трудиться в организации, принадлежностью к которой они могли бы гордиться [8].

Данный перечень ожиданий выявляет необходимость использования руководством нематериального стимулирования, особенно важного для самых ценных кадров - амбициозных, инициативных, обладающих наибольшим потенциалом и проявляющих высокую активность. Это, в свою очередь, означает, что должна быть найдена возможность применять те приемы и стимулы, которые будут побуждать к эффективной работе таких сотрудников. В итоге, даже если создание уникальной системы стимулирования окажется трудным и весьма медленным процессом, наградой для руководства станет команда максимально эффективных работников, обладающей по-настоящему сильной мотивацией к труду, и такой результат, несомненно, будет стоить всех затраченных усилий.

1.3 Подходы к совершенствованию мотивации персонала на предприятии

На сегодняшний день в России актуальной является проблема мотивирования работников, материальное и моральное стимулирование при

этом имеет свои как положительные, так и порою отрицательные стороны. Грамотное, эффективное управление - один из главных компонентов развития инновационной деятельности, что зачастую в России находится на низком уровне.

Изучив мнения зарубежных авторов, можно выделить Л. Якокка (один из самых известных менеджеров в истории американской промышленности, бывший президент автомобильных компаний Форд и Крайслер), который писал в своей книге «Карьера менеджера»: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей» [80].

В России есть предприятия, делающие ставку именно на мотивацию работников, но и тут бывают свои недостатки, рассмотрим недостатки некоторых способов мотивации:

1) «Сжатая рабочая неделя». Один из вариантов сжатой рабочей недели: служащие работают по 9 часов с понедельника по четверг и по 8 часов через пятницу. К недостаткам такого способа мотивации можно отнести: снижение производительности труда работников к концу более продолжительной недели; ухудшение качества обслуживания заказчиков и потребителей; непродуктивное использование производственного и офисного оборудования.

2) «Гибкий график». При этом способе мотивации служащие могут самостоятельно распределять свое рабочее время. Применение данного способа мотивации усложняет управление подчиненными. В нужное время на рабочем месте может не оказаться нужного специалиста. Данный способ усложняет процесс планирования и управления рабочим временем.

3) «Дистанционное присутствие на рабочем месте с помощью ПК». Недостаток такого способа мотивации - отсутствие на общественно-культурных мероприятиях и корпоративных вечеринках, что является одним из наиболее популярных приёмов нематериального стимулирования; снижены шансы на рост заработной платы и карьерный рост [39].

Перечисленные выше способы мотивации однозначно имеют ряд положительных сторон, но на сегодняшний день экономические кризисы заставляют управленцев, в первую очередь, задуматься над такими вопросами, как достижение лояльности персонала. Лояльность (от франц. или англ. loyal - верный) - это корректное, благожелательное отношение к кому-либо или чему-либо [10]. Достижение лояльности персонала - это актуальная проблема России, так как на многих предприятиях сложилась сложная ситуация, в которой в результате уменьшения сотрудников увеличилась нагрузка, но при этом заработная плата осталась на том же уровне, и сразу возникла серьёзная проблема удержания оставшихся сотрудников. В результате появляется ряд проблем, таких как высокий процент текучести персонала, низкая мотивация сотрудников, неудовлетворительный психологический климат, высокая конфликтность и низкий уровень дисциплины [39]. Главное решение этой проблемы - это совершенствование системы управления персоналом. В первую очередь, совершенствование предполагает повышение эффективности системы управления персоналом.

Как эффективно применить механизм мотивирования? Прежде всего, успех мотивирования - это правильно выстроенная политика компании, честное и чёткое следование принятым принципам и миссии компании, а так же искреннее уважение и забота о людях. Как ни странно, нет ни единого слова, ни про высокую заработную плату, ни про бонусы, ни про премии от объёма продаж, а всё потому, что в данном случае речь идёт о формировании и удержании надежного и преданного штата, а, следовательно, основное внимание будет уделяться нематериальному стимулированию. Рассмотрим 5 основных направлений мотивирования сотрудников:

- 1) Грамотная политика в управлении - подразумевает чёткую прозрачную и понятную структуру управления.
- 2) Корпоративная миссия компании. Важно, чтобы каждый сотрудник знал, что он делает, как это делать, для чего и как его труд оценивается. Таким

образом, соблюдая все эти условия, формируется здоровый психологический микроклимат в компании.

3) Адаптация персонала. Порядка 80 % уволившихся людей в первый год работы принимают решение об уходе из компании в первые две недели [35]. Основная цель внедрения программ адаптации персонала - это снижение издержек организации, это происходит из-за того, что новый сотрудник скорее входит в должность, отсюда уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей. Также издержки снижаются благодаря сокращению уровня текучести кадров. От внедрения системы адаптации существует ряд выгод, как для компании, так и для сотрудников:

- Для сотрудников - это получение полной информации для эффективной работы; снижение уровня неопределенности; рост удовлетворённости работой и т.д.

- Для компании - это возможность планирования карьеры персонала на период 1-2 года; создание механизма оценки компетенций сотрудника и его потенциала по итогам работы в первые месяцы; повышение лояльности сотрудника компании к работодателю.

4) Коучинг и наставничество.

Коучинг - это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека [22]. В современной практике часто путают понятия «коучер» и наставник. Однако наставник - более квалифицированный специалист, нежели обучаемый, а «коучер» не всегда является специалистом в области решения задач, он стимулирует процесс профессионального развития сотрудника через самостоятельное приобретение им знаний и опыта [7]. Введение системы коучинга на предприятии решает ряд задач, среди которых можно выделить профессиональный рост и продвижение по карьерной лестнице; межличностную коммуникацию; успешное ведение

переговоров с деловыми партнерами; лидерство и построение своей команды [39].

5) Моральное стимулирование. К наиболее популярным вариантам нематериального стимулирования можно отнести такие, как: оплата мобильной связи, компенсация на обед, на проезд, наличие детского сада неподалёку, корпоративные вечеринки, поощрения за достижения в виде поездок за границу, подарки для детей сотрудников, тренинги, деловые игры, мини-семинары, выдача грамот, вывешивание доски почёта и т.д.

Перед применением инструментов нематериального стимулирования очень важным является выявление потребностей сотрудников. Любая акция, даже которая на первый взгляд является самой творческой, самой нестандартной, самой «внезапной» и приятной, должна быть, в первую очередь, хорошо продумана и точно встроена в общую систему} согласно сложившимся в ней потребностям и особенностям.

Нематериальное стимулирование хорошо тем, что оно не вызывает такого привыкания, как материальное, соответственно, эффект от его применения выше, чем от классических методов мотивирования. Если правильно использовать нестандартные мотивирующие акции и инструменты компании, то создастся репутация организации, в которой к людям относятся как к личностям, а не как к «серой массе» [38].

Выводы

Итак, мотивация в управлении персоналом рассматривается в качестве процесса, направленного на активизацию мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Цель системы мотивации - формирование комплекса условий побуждающих работника к осуществлению максимально эффективных действий, направленных на достижение цели. Процесс мотивации условно включает в себя ряд этапов: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого

для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. Современный менеджмент пытается пересмотреть классические теории мотиваций и приспособить к современным потребностям. Система мотивации персонала основывается на большом разнообразии методов, выбор которых зависит от степени разработанности системы стимулирования в организации, общей концепции управления и специфики работы самой организации.

Наибольшее значение в системе мотивации играют оклады и индивидуальные надбавки, за ними следует система премирования, отмечается важность медицинского страхования, предоставление возможности кредитования и оказание материальной помощи.

Немаловажными, кроме того, являются такие формы мотивации, как благополучный морально-психологический микроклимат в коллективе, перспективы карьерного роста, благоприятные условия труда, выдача путевок, социальный отпуск. Можно выделить ряд мер, направленных на улучшение системы мотивации и предотвращение демотивации: максимум реалистичной информации в ходе отбора, конструирование адекватных ожиданий, управление персоналом по целям, формирование реалистичных целей, расчленение сложной цели на отдельные этапы, интенсивное применение дополнительных навыков сотрудников, интерес к идеям и предложениям работников, развитие организационной культуры, формирование у персонала чувства принадлежности к организации, оценка и поощрение достижений каждого работника, развитие системы управления карьерой.

ГЛАВА. 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В ООО «СВЯТОГОР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

ООО «Святогор»

Общество с ограниченной ответственностью «Святогор» (ООО «Святогор») в своей деятельности руководствуется Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом РФ, Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами. Общество осуществляет свою деятельность на основании Устава (приложение 1) в соответствии с законодательством Российской Федерации. Расположено по адресу: г. Белгород, проспект Ватутина, 1 г.

Цель функционирования предприятия - получение прибыли через удовлетворение потребностей клиентов в предоставлении качественных услуг в сфере общественного питания и развлекательных мероприятий. В деятельности организации задействованы следующие помещения: производственное помещение, административное здание, бытовое помещение для персонала, зал клуба, зал ресторана (китайский, русский), банкетный и VIP-зал, фойе.

ООО «Святогор» является общедоступным предприятием общественного питания, предоставляющим потребителю широчайший ассортимент блюд сложного приготовления, а также алкогольную, табачную и кондитерскую продукцию. Высокий уровень обслуживания способствует комфортному отдыху клиентов. Наряду с организацией питания, ООО «Святогор» оказывает широкий спектр услуг по организации досуга: музыкальное обслуживание;

проведение концертов, программ, варьете; услуги по организации и обслуживанию различных видов банкетов. Посетителей обслуживают прошедшие специальную подготовку официанты, бармены и метрдотели. Блюда готовят высококвалифицированные повара. Всему обслуживающему персоналу выдана форменная одежда и обувь единого образца. В распоряжении ООО «Святогор» имеется охраняемая автостоянка, а также удобные подъездные пути для транспорта посетителей и организации.

Организационная структура управления (приложение 2) ООО «Святогор» функционирует по принципу подчинения нижестоящих органов вышестоящим, и характеризуется линейно-функциональной структурой, при котором управление характеризуется четким разделением вертикальных связей на линейные и функциональные. Директором осуществляется оперативное руководство деятельностью организации. Он наделен в соответствии с законодательством РФ и Уставом ООО «Святогор» всеми необходимыми полномочиями для выполнения своих задач по руководству всей хозяйственной деятельностью. На основании действующих «Правил внутреннего трудового распорядка» для работников ООО «Святогор» сотрудники знают свои права и свои обязанности (приложение 3).

Оценку экономического потенциала ООО «Святогор» выполним на основе данных бухгалтерской отчетности. Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Святогор» за 2014- 2016 гг. представлена в таб. 2.1.

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной
деятельности ООО «Святогор» за 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатели	Ед.изм.	2014	2015	2016	Динамика, % 2016 г.	
						К 2014 г.	К 2016 г.
1.	Выручка:	тыс.руб.	32614	38673	45257	118,6	117,02
	- в действующих ценах; - в сопоставимых ценах	тыс.руб.	32614	34133	41596	104,6	121,8
2.	Валовая прибыль:	тыс.руб.,	5658	6894	8066	121,8	117,0
	- сумма; - уровень	%	17,9	17,8	17,8	-0,1	0
3.	Себестоимость	тыс.руб.	26956	31779	37191	117,9	117,03
4.	Издержки обращения:	тыс.руб.,	4436	5116	6380	115,3	124,7
	-сумма; -уровень	%	13,6	13,2	14,1	0,5	0,9
5.	Операционные доходы	тыс.руб.	979	5509	6541	562,7	118,7
6.	Операционные расходы	тыс.руб.	470	2095	4293	445,7	204,9
7.	Прочие доходы	тыс.руб.	287	665	576	231,7	86,6
8.	Прочие расходы	тыс.руб.	1055	2096	1327	198,6	63,3
9.	Прибыль бухгалтерская	тыс.руб.	1134	2221	1746	195,8	78,6
10.	Чистая прибыль:	тыс.руб.,	344	860	387	250,0	45
	-сумма; -уровень	%	1,05	2,2	0,8	-0,25	-1,4
11.	Рентабельность предприятия	%	7,7	16,8	6,06	-	-
12.	Индекс цен	%	-	1,133	1,088	-	-

Выручка от реализации предоставляемых услуг за последние три года увеличилась как в действующих, так и в сопоставимых ценах, причем в 2015 г. по отношению к 2014 г. данный показатель вырос на 18,6% и 4.6 % соответственно, тогда как соотношение 2016 к 2015 году возросло на 17,02 % в действующих ценах и на 21.8% в сопоставимых ценах.

Чтобы определить размер выручки от продаж в 2014 г. и 2015 г. в сопоставимых ценах необходимо разделить имеющиеся показатели на соответствующие индексы цен. Так, в 2014 г. он составил 1,133, а в 2015 г. - 1,088. Таким образом, выручка от реализации в сопоставимых ценах в 2014 году составила 34133 тыс. руб., а в 2015

году - 41596 тыс. руб. Рост выручки в сопоставимых ценах можно объяснить расширением объема производства в ООО «Святогор» и достаточно высокими показателями инфляции. Темпы роста выручки были связаны с ростом себестоимости. Анализируя изменения показателя себестоимости, следует отметить динамике роста 17,9% 2015 г. к 2014 г., себестоимость в 2016 г. по сравнению с 2014 г. возросла на 17,03% и составила 37191 тыс. руб., что связано как с ростом объема, так и увеличением каждой статьи затрат.

Показатели доходности демонстрируют очевидную динамику роста суммы валовой прибыли: 2015 к 2014 г. - 21.8% , и 2016 к 2015 гг. - 17%. Однако уровень дохода не увеличился, его динамика составила - 0.1% и 0 % соответственно. Издержки обращения также в исследуемом периоде имели тенденцию роста: в 2015 году по сравнению с 2014 г. их рост составил 15.3%: уровень издержек обращения, несмотря на небольшое снижение в 2015 году, в 2016 году по сравнению с 2015 г. возрос на 0,9 %. Наилучшие финансовые показатели отмечены в 2015 г., когда показатель чистой прибыли более чем в 2 раза превысил аналогичные показатели 2014 и 2016 г.

Финансовые ресурсы составляют экономический потенциал ООО «Святогор». Профессиональное управление финансами позволяет оценивать степень финансовых рисков и прогнозировать уровень доходности. Устойчивость финансового состояния, в свою очередь оказывает положительное влияние на объем основной деятельности и обеспечение ресурсами. В связи с этим рассмотрим проблему финансовой устойчивости ООО «Святогор» (табл. 2.2).

Оценка финансовой устойчивости ООО «Святогор»
за 2014 - 2016 гг.

Показатели	Нормат. значен.	Годы			Отклонение (+;-)	
		2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,23	0,23	0,32	-	0,09
Коэффициент маневренности	$\geq 10-30$	3,14	3,03	1,92	-0,11	-1,11
Коэффициент обеспечения запасов собст.средств	$\geq 0,5$	0,86	0,81	0,88	-0,05	0,07

Оценка финансовой устойчивости за три года свидетельствует, что в ООО «Святогор» в 2016 г. активы предприятия в большей степени сформированы за счет собственных средств, о чем говорит рост коэффициента автономии на 9%. В период с 2015 по 2016 г. ООО «Святогор» было обеспечено собственными средствами, необходимыми для финансовой устойчивости. Наиболее обеспеченным предприятие было в 2016 г., когда показатель коэффициента обеспеченности превысил нормативное значение, в 2015 году - составил 81%, а в 2016 году коэффициент составил 88%.

В целом ООО «Святогор» можно оценить как финансово устойчивое предприятие, несмотря на то, что уровень рентабельности за текущий год снизился, по сравнению с предыдущими годами и составил 6,06%. В 2015 г рентабельность составляла 16,8 %, это больше 12%, что является свидетельством стабильности организации.

Помимо оценки показателей финансовой устойчивости рассмотрим коэффициенты платежеспособности (ликвидности) (табл. 2.3).

Оценка платежеспособности ООО «Святогор» за 2014-2016 гг.

Показатели	Норматив. значения	Годы			Отклонение (-: +)	
		2014	2015	2016	2015 2014	2016 2015
Коэффициент текущей ликвидности	2	2,57	3,52	2,45	0,95	-1,07
Коэффициент быстрой ликвидности	1	0,67	0,67	0,65	-	-0,02

Анализ показателей платежеспособности свидетельствует, что ООО «Святогор» имело наибольшую ликвидность в 2015 г., когда коэффициент текущей ликвидности составлял 3,52, что выше нормативного значения в 1,5 раза. В целом коэффициенты текущей ликвидности превышают нормативное значение. Однако, показатель быстрой ликвидности менее 1, следовательно, для погашения краткосрочных кредитов ликвидных активов недостаточно, и в случае необходимости ООО «Святогор» нужно будет рассчитывать за счет товарно-материальных запасов.

Показатели оборачиваемости ООО «Святогор» представлены в табл. 2.4.

Таблица 2.4

Показатели оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности
ООО «Святогор» за 2014-2016 гг.

Годы	Оборачиваемость запасов (в днях)	Оборачиваемость запасов (раз)	Оборачиваемость дебиторской задолженности (в днях)	Операцио нный цикл
2014	46	7,8	6	52
2015	41	8,8	6	47
2016	40	9	4	44

Нормативное значение показателя оборачиваемости пока не установлены, поэтому в анализе применены динамические сравнения.

Оборачиваемость запасов в 2015 г. ускорилась на 5 дней по сравнению с 2014 г., а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. ускорилось еще на 1 день. Оборачиваемость товарных запасов в днях в исследуемом периоде ускорилась постепенно (с 7,8 раз в 2014 году до 9 раз в 2016 году). Оборачиваемость дебиторской задолженности в 2016 году по сравнению с 2014 годом ускорилась на 2 дня и составила 4 дня. Таким образом, продолжительность операционного цикла в 2015 г. по сравнению с 2014 г. снизилась на 5 дней или на 9,6%, а в 2016 году по сравнению с 2015 г. продолжительность операционного цикла снизилась на 3 дня. Сокращение продолжительности операционного цикла является положительной тенденцией.

Подводя итог вычислениям можно сделать ряд выводов об экономическом состоянии исследуемого предприятия. Анализируя аналитический баланс предприятия можно сказать, что положительным моментом является превышение собственных средств предприятия над заемными. Анализируя показатели финансовой независимости, структуры капитала и мобильности предприятия, наблюдается благоприятная ситуация и все показатели соответствуют нормативным значениям. В результате анализа было выявлено, что обеспеченность предприятия собственными оборотными средствами увеличилась в 2016 г. и превысила нормативное значение. Это говорит о финансовой устойчивости компании. Ситуация на предприятии по обеспеченности запасов источниками формирования является абсолютно устойчивой. Анализируя ликвидность баланса можно охарактеризовать ее как абсолютно ликвидный баланс. При оценке показателей рентабельности выявлена тенденция к их уменьшению, что является

неблагоприятным моментом. Подводя общий итог данного параграфа можно сказать, что состояние предприятия в целом благополучное.

2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в ООО «Святогор»

Отдел кадров ООО «Святогор» имеет состав в соответствии с общепринятым подходом в России: один работник кадровой службы на 50-100 человек персонала. Отдел кадров состоит из двух человек: начальника и инспектора по кадрам. Вся кадровая работа на данной организации ориентируется на авторитарный стиль руководства персоналом, требование безусловного подчинения; стремлением к минимизации затрат на привлечение, повышение квалификации кадров, решение социальных вопросов; использованием преимущественно денежных стимулов; индивидуальной организации труда и его жесткой регламентации; сосредоточенностью кадровой службы на «бумажной работе», не выходящей за рамки фиксации процессов найма, перемещения и увольнения, планирования потребности в кадрах в соответствии с планами.

Основные функции отдела кадров ООО «Святогор»: вести счет личного состава организации в соответствии с унифицированными формами первичной документации; вносить информацию о количественном, качественном составе работников и их движении в банк данных о персонале предприятия и т.д. Таким образом, собственная роль кадровой службы незначительна - она выполняет в основном функции учета и не несет ответственность за кадровую политику, поэтому люди в таких условиях работают не с полной отдачей.

Проанализируем кадровый потенциал ООО «Святогор». Персонал характеризуется, прежде всего, численностью, структурой, рассматриваемыми как в статике, так и в динамике, профессиональной пригодностью, компетентностью. Численность работников в организации составляет 71 человек по показателям на 2016 г. Рассмотрим основные данные и показатели, характеризующие персонал ООО «Святогор». Данные о составе организации персонала за 2011-2013 гг. по категориям представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Динамика движения персонала ООО «Святогор» по категориям
за 2014-2016 гг. (чел.)

№ п/п	Показатели	2014	2015	2016	Отклонение 2015/2014	Отклонение 2016/2015
1	Среднесписочная численность	80	70	71	-10	-1
2	Руководители	6	6	6	0	0
3	Специалисты	17	15	13	-2	-2
4	Осн.рабочие	57	49	52	-8	+3

По данным таблицы можно сделать вывод о том, что в течение анализируемого периода снизилась среднесписочная численность работающих. Общая численность работников за 2016 год по сравнению с 2014 г. уменьшилась на 9, а по сравнению с 2015 г. увеличилась на 1.

Средний возраст руководящего состава и специалистов предприятия - 45 лет, следовательно, управленцы имеют большой практический опыт работы по данному профилю, обладают необходимыми организационными, деловыми, профессиональными и личностными качествами, умеют принимать правильные решения. Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности. Данные о распределении персонала организации по возрасту в 2016 г. представлены в таблице 2.6.

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

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие ч	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	0	0	0	0	8	15
20-30	0	0	9	69	12	23
30-40	1	17	4	25	13	25
40-50	5	83	0	0	11	21
50 - 60	0	0	0	0	7	13
Свыше 60	0	0	0	0	1	2
Итого	6	100	13	100	52	100

Из таблицы 2.6 видно, что хотя ООО «Святогор» имеет достаточное число сотрудников во всех возрастных группах, кроме первой (моложе 20 лет) и последней (старше 60 лет), на старшую возрастную группу приходится большая процентная доля. По полученным данным можно сделать вывод о том, что в организации преобладают люди от 20 до 50 лет. Это хороший показатель, ведь работники этой возрастной группы наиболее работоспособны, имеют опыт работы, обладают уже довольно устоявшимся образом жизни и могут посвящать работе много времени. Лица, старше 60 лет практически не работают в ООО «Святогор» (всего 3 чел.).

Наиболее мобильной является возрастная группа в возрасте от 18 до 25 лет, это связано с тем, что в таком возрасте легче поменять работу, попробовать себя в различных областях деятельности. Очень важно, что в ООО «Святогор» высок процент молодых специалистов, поскольку это будущий потенциал предприятия. Забота о молодых специалистах поможет обеспечить предприятие в будущем высококачественными кадрами.

Соотношение полов - процентное соотношение мужчин и женщин - является еще одним традиционно отслеживаемым показателем статистики человеческих ресурсов. Данные о распределении персонала организации по полу в 2016 г. представлены в таблице 2.7.

Распределение персонала по полу в ООО «Святогор» в 2016 г.

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по возрастной группе	Кол-во	% по возрастной группе
До 20	3	37.5	5	62.5
20-30	8	38	13	62
30-40	14	78	4	22
40-50	4	25	12	75
50-60	0	0	7	100
Свыше 60	0	0	1	100
Итого	29	30	42	70

Структура персонала по полу за 2014-2016 гг. не изменилась. Как показывают данные таблицы 9, в составе персонала ООО «Святогор» преобладают женщины - 70 %, что обусловлено спецификой сферы деятельности организации.

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы в компании (стаж). Данные о распределении персонала организации по трудовому стажу в 2016 г. представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала по трудовому стажу в ООО «Святогор» в 2016 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	0	0	7	54	14	27
От 5 до 10	0	0	2	15	14	27
От 10 до 15	2	33	3	23	12	23
От 15 до 20	4	67	1	7,7	6	11,5
Свыше 20	0	0	0	0	4	7.7
Свыше 30	0	0	0	0	1	1,9

Как показал анализ персонала по общему стажу (табл. 2.8), 33 % руководителей организации имеют стаж от 10 до 15 лет и 67 % руководящего состава - от 15 до 20 лет, что свидетельствует о большом опыте работы. Большинство специалистов организации (54 %) имеют стаж до 5 лет. Как правило, это выпускники ВУЗов, молодые, энергичные люди, готовые к карьерному росту и развитию. Половина рабочего персонала организации (50%) имеет стаж от 5 до 15 лет. Как правило, это люди, стремящиеся получать стабильный заработок.

Структура персонала по уровню образования (общему и специальному) предполагает выделение лиц, имеющих ученую степень, высшее образование, незаконченное высшее (более половины срока обучения), среднее специальное, среднее общее образование. Состав работников по образованию характеризуется следующими данными: руководители, специалисты и большая часть персонала имеют высшее образование; среднее специальное образование имеют 32 работника. Данные о распределении персонала организации по образованию в 2016 г. представлены в таблице 2.9.

Таблице 2.9.

Распределение персонала по образованию в ООО «Святогор» в 2016 г.

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	-	-
среднее специальное	-	-	-	-	32	62
незаконченное высшее	-	-	-	-	9	17
высшее	6	100	13	100	11	21
ученая степень	-	-	-	-	-	-
Качество персонала	1		1			

Высшее профессионально образование имеет преимущественно административно-управленческий персонал, среднее - обслуживающий персонал, что весьма закономерно, поскольку уровень выполняемой работы предъявляет свои требования к качеству образования сотрудников.

Работу руководителя отличает, главным образом, сложность, наличие ответственности в принятии решений, масштабы и другие характеристики. При ведении кадровой политики ООО «Святогор» приоритеты отдаются интересам производства.

Проанализируем основные показатели по труду и заработной плате ООО «Святогор» за 2014-2016 гг. (таблица 2.10).

Таблица 2.10

Динамика основных показателей по труду и заработной плате
в ООО «Святогор» в 2014-2016 гг.

Показатель	Ед.изм.	2014	2015	2016	Темпы роста, %	
					2014/2015	2015/2016
Фонд оплаты труда	тыс.руб.	127488	141132	155232	110,7	109,9
Численность	чел.	80	70	71	-10	-1
Средняя месячная зарплата руб.	руб.	5 118	6 053	6 949	118,3	114,8
Производительность труда	тыс.руб./чел.	3354,9	4707,4	4565,5	140,2	97,0

Данные таблицы 2.10 за 2014-2016 гг. свидетельствуют о том, что происходит постепенное уменьшение численности персонала, но рост среднего заработка и, следовательно, ФОТ. Так же фонд заработной платы увеличивается с объемами производства, так как персонал работает на предприятии на сдельной и повременной оплате труда.

Оборот кадров представляет собой совокупность принятых на работу зачисленных в списочный состав и уволенных работников, рассматриваемую в соотношении со средней списочной численностью работников за определенный (отчетный) период.

При этом движение рабочих кадров характеризуется коэффициентами: оборота по приему; оборота по увольнению; постоянства кадров; текучести и пр.

Представим анализ кадровых процессов за последние 3 года по следующей таблице (табл. 2.11):

Анализ основных кадровых процессов в ООО «Святогор»
за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Среднесписочное число работников, чел.	80	70	71
Принято всего, чел.	4	3	1
Выбыло всего, чел.	2	8	2
в .ч.:			
- по сокращению штатов:	0	0	0
- по собственному желанию	2	8	2
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
Коэффициент оборота по приему	0,05	0,04	0,014
Коэффициент оборота по выбытию	0,025	0,11	0,03
Коэффициент постоянства кадров	0,76	0,89	0,83
Коэффициент текучести кадров	0,025	0,12	0,03
Коэффициент absenteeизма	0,04	0,05	0,03
в т.ч. по болезни	0,02	0,02	0,02
Производительность труда (стоимостная на 1 работника за период)	3354,9	4704,4	4565,6

Показатель absenteeизма рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за период. В данном показателе учитываются все пропуски рабочего времени - по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе организации. В 2016 г. общий годовой баланс рабочего времени ООО «Святогор» составил 798 000 часов, пропущено было 23 940 часов. Соответственно absenteeизм в 2016 г. составил 3 %. В целом, показатели коэффициента absenteeизма в ООО «Святогор» невысокие, следовательно, небольшой процент производительного времени теряется в течение периода из-за отсутствия сотрудников на рабочем месте.

На предприятии в отчетный период с 2014-2016 гг. травматизма не зафиксировано. В ООО «Святогор» регулярно проводятся мероприятия по предотвращению несчастных случаев:

- производится установка дополнительных светильников в плохо освещённых зонах;

- производится очистка территории от снега и льда в зимний период;
- производится медицинское освидетельствование.

С учетом представленных в таблице 2.11 данных коэффициент по приему составит 0,014. Анализ данных приема рабочих кадров свидетельствуют о том, что основным источником пополнения являлся прием работников самой организацией. Рост коэффициента по приему в 2016 г. свидетельствует о динамике развития организации. Снижение этого показателя в 2015 г. говорит о статичности в развитии и устойчивости коллектива.

Анализируя коэффициент оборота по выбытию, можно сделать вывод, что наибольшую численность уволенных в нашем случае составляют лица, расторгшие трудовые отношения по собственному желанию. В связи с этим необходимо изучить причины таких увольнений. Рост данного показателя в 2015 г. указывает либо на оптимизацию численности организации, либо на существующие проблемы с текучестью кадров. Количество работников, увольняющихся по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины, характеризует текучесть. Рост данного показателя указывает на текучесть кадров в организации в 2015 г. и снижение текучести кадров в 2016 г. Однако, в целом, организация характеризуется стабильностью персонала.

Исходя из данных таблицы 2.11 коэффициент постоянства кадров составил 0,83 в 2016 г. По сложившейся практике данный коэффициент должен стремиться к 1,0. При этом необходимо исходить из существующих в организации производственных факторов.

Целенаправленность вложения средств на мероприятия для поддержания системы мотивации сотрудников можно оценить с помощью простого инструмента - оценка удовлетворенности персонала. Самый распространенный метод измерения удовлетворенности - анкетирование (приложение 4) составлена таким образом, что в результате мы можем получить полную картину того что нравится сотрудникам в компании, что их не устраивает,

какие взаимоотношения сложились в отдельном подразделении, либо в компании в целом, что может побудить сотрудников уволиться из компании, и т.д. В результате руководитель получает полную статистическую картину настроений сотрудников в компании и, соответственно возникает понимание в каких направлениях необходимо усилить действия по мотивации сотрудников, а в каких оставить все как есть.

В ООО «Святогор» проведена оценка удовлетворенности персонала и получены следующие данные (таблица 2.12):

Таблица 2.12

Оценка удовлетворенности персонала ООО «Святогор»

Факторы	% удовлетворенности
Признание/вознаграждение	59 %
Оплата труда	10 %
Условия работы	62 %
Перспективы профессионального роста	49 %
Возможность проявления инициативы	68 %
Социальная поддержка	44 %
Режим работы	63 %

Нормой является показатель удовлетворенности персонала 65-70%.

Как мы видим, сотрудники ООО «Святогор» проявляют ярко выраженную неудовлетворенность оплатой труда (10%) и достаточно выраженную неудовлетворенность социальной поддержкой (44%) и перспективами профессионального роста (49%).

Таким образом, целенаправленно используя вложения, компания сможет повысить мотивацию персонала к работе и удовлетворенность персонала сразу по нескольким взаимосвязанным направлениям.

Удовлетворенность трудом в коллективе в целом находится на низком уровне. Наибольшую удовлетворенность у сотрудников вызывают условия труда и взаимоотношения в коллективе. Это в результате дает достаточную стабильность коллектива, стремление сотрудников удержаться на рабочем месте.

Наиболее типичными причинами увольнения работников по собственному желанию в ООО «Святогор» за 2014-2016 гг., как правило, являлись неудовлетворенность условиями и организацией труда, низкий уровень заработной платы и ее несвоевременная выплата, удаленность места жительства от места работы, плохие взаимоотношения с нанимателем.

Таким образом, дав оценку кадрового потенциала ООО «Святогор» можно сделать вывод, что среднесписочная численность работников составляет 71 человек, из них примерно 8% составляют руководители, осуществляющие функции общего управления, 18% - специалисты различного профиля и 73% рабочие.

Возрастная структура персонала данного предприятия характеризуется преобладанием лиц в возрасте от 20 до 50 лет - 77 %, наиболее мобильной является группа молодых сотрудников (То - 25 лет).

За последние три года коэффициенты выбытия и коэффициенты приема персонала остаются невысокими, что свидетельствует о стабильности.

Текущая текучесть кадров хотя и возросла в 2016 году, но все равно остается невысокой. Однако удовлетворенность трудом находится на низком уровне, что ухудшает морально-психологический климат, снижает производительность труда.

2.3 Исследование актуального состояния системы мотивации персонала ООО «Святогор»

Руководством ООО «Святогор» разработаны и реализуются ряд мер, направленных на моральное и материальное поощрение работников за высокопроизводительный и добросовестный труд.

В структуру ФОТ ООО «Святогор» включается фонд заработной платы и фонд материального поощрения, которые в совокупности служат единым

источником всех выплат персоналу за результаты работы. Система мотивирующих факторов труда ООО «Святогор» разработана в соответствии с Положением о материальном стимулировании работников.

Рассмотрим составляющие системы мотивации персонала ООО «Святогор»:

1) Система коэффициентов трудового участия. Размер КТУ в организации устанавливается каждый месяц по результатам работы. Распределение сдельного приработка устанавливается в диапазоне от 0 до 1,5. Средняя степень трудового участия работника в общем труде оценивается:

1. Коэффициент установлен отдельно за каждое достижение и за каждое упущение и нарушение. За несколько достижений, за отчетный период КТУ может быть повышен, но не более чем до 1,5. За несколько нарушений за отчетный период КТУ может быть снижен до 0. В случае необходимости установления одновременно повышающего и понижающего коэффициентов, итоговый КТУ определяется как разница этих коэффициентов.

Работодатель ООО «Святогор» может лишать или сокращать размер премий за следующие нарушения:

а) каждый случай опоздания на работу и преждевременный уход с работы	- до	50%
б) прогул без уважительной причины	- до	100%
в) не выполнение приказов по предприятию	- до	100%
г) однократное неисполнение должностных обязанностей	- до	100%
д) объявленное замечание в приказе	- до	25%
е) выговор в приказе	- до	100%
ж) появление на работе в нетрезвом наркотического или токсического опьянения	состоянии, в состоянии - до	100%
з) нарушение и несоблюдение правил техники безопасности и санитарии	- до	100%

и) совершение хищения по месту работы	- до	100%
к) при нанесении материального ущерба	- до	100%.

За образцовое выполнение трудовых обязанностей, улучшение качества предоставляемых услуг, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и другие достижения в работе применяются следующие поощрения:

- а) объявления благодарности;
- б) выдача премии;
- в) награждения ценными подарками;
- г) занесения в книгу почета, на доску почета.

Поощрения оформляются приказом, доводятся до сведения всего трудового коллектива организации и вносятся в трудовую книжку работника. Оплата труда персонала ООО «Святогор» включает в себя:

- должностной оклад для руководителей, специалистов;
- тарифную сетку для персонала (сдельная оплата труда - за фактически изготовленную продукцию; повременная - за фактически отработанное время);
- доплаты за сложность и квалификацию, совмещение профессий;
- доплаты за многосменный режим работы (20% часовой тарифной ставки - за работу в вечернюю смену; 40% часовой тарифной ставки - за работу в ночную смену),
- выплату за дисциплину труда в целях поддержания здорового образа жизни;
- выплату надбавки за интенсивность труда.
- единовременное вознаграждение при уходе в очередной отпуск за непрерывный стаж работы;

Кроме того, работникам ООО «Святогор» выплачиваются компенсации - денежные выплаты, установленные в целях

возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей. Оплата труда работников предприятия производится на основании единой тарифной сетки и «Положения по оплате труда подразделений ООО «Святогор».

2) Система премирования. Для персонала устанавливаются следующие показатели премирования по результатам работы за месяц: за выполнение плана продаж; за достижение плана продаж услуг.

3) Система материальной помощи и единовременные денежные поощрения. Материальную помощь сотрудникам ООО «Святогор» оказывают в следующих случаях: смерти родных по крови или браку; смерти сотрудника (материальная помощь выплачивается родственникам сотрудника); несчастный случай. Материальную помощь ООО «Святогор» рассчитывают с учетом личного вклада сотрудника, добросовестного отношения к исполнению своих обязанностей, стажа работы на предприятии и при наличии соответствующих документов (справки из больницы, свидетельства о смерти), заявления с визой начальника структурного подразделения.

Размер материальной помощи сотрудникам ООО «Святогор» выплачивается в размере одного оклада сотрудника или одной тарифной ставки, при несчастном случае сумма определяется индивидуально директором предприятия. Материальная помощь и денежное вознаграждение ООО «Святогор» выплачивается при наличии денежных средств на предприятии. Затраты на выплату материальной помощи и денежного вознаграждения относятся за счет прибыли.

4) Система социальных льготы и компенсаций.

Предоставляется свободное время с сохранением средней заработной платы в следующих случаях: вступление в брак - 3 дня; рождение ребенка - 3 дня; на похороны близких родственников - 3 дня; для возобновления учебного

года родителям, имеющим детей младшего школьного возраста (1-4 классы) - 1 день.

Таким образом, в настоящий момент в ООО «Святогор» действует преимущественно материальное денежное стимулирование труда, которое выражается, прежде всего, в заработной плате, различных доплатах к ней, премиях и не разработана система морального поощрения персонала. Исходя из вышесказанного, можно сделать следующие выводы. Мотивационная политика окончательно не разработана, к тому же мотивационной деятельностью отдел кадров практически не занимается. В итоге при достаточно высоком уровне организации деятельности ООО «Святогор» мотивирование персонала не достаточно развито.

Для исследования мотивации труда работников ООО «Святогор», было проведено исследование и анализ мотивационной системы персонала.

Цель исследования: изучить мотивационный аспект технологий управления персоналом ООО «Святогор». В результате социологического исследования выработать рекомендации по повышению мотивации труда персонала ООО «Святогор».

Задачи анкетирования:

1. На основе анкетного опроса исследовать и дать оценке состояния мотивационной системы с точки зрения того, насколько она благоприятна для формирования заинтересованности работников в продуктивной работе в интересах предприятия: проанализировать степень удовлетворенности методами мотивации в организации; проанализировать степень значимости для работников мотивационных факторов.

2. Проанализировать ценностные ориентации работников ООО «Святогор».

3. Выработать рекомендации по усовершенствованию мотивационной системы.

Персоналу ООО «Святогор» было предложено ответить на вопросы анкеты «Удовлетворенность системой мотивации» (приложение 5), применяемой для изучения мотивационной системы организации и факторов, влияющих на нее. Анализ результатов анкетирования позволяет выявить параметры, удовлетворяющие или не удовлетворяющие сотрудников организации условиями работы, организацией руководства и отношениями в рабочем коллективе, а также определить степень значимости для работников мотивационных факторов.

В анкетном опросе принял участие 71 человек. Социологические данные, полученные в результате ручной обработки первичной информации, группируются по количественному признаку, в результате которой группы респондентов характеризуются величиной и потому количественно сравнимы между собой. На основании рядов количественных данных строятся таблицы.

В результате проведенного исследования, нами был получен следующий результат: средняя величина, полученная в результате деления суммы результатов по каждой отдельной анкете на число участников опроса, равна 2,4 баллам, что соответствует низкому уровню мотивации в ООО «Святогор». Работники оценивают мотивацию: ниже среднего - 59 человек, что составляет 83,3 % от числа опрошенных; выше среднего - 12 человека, что составляет соответственно 16,7 % от числа опрошенных. В целом, работники систему мотивации на предприятии считают неудовлетворительной. Полную картину мы сможем увидеть, лишь проведя качественный анализ полученных результатов. Следует отметить, что на фоне общей неудовлетворенности системой мотивации в целом, наблюдается дифференциация результатов по отдельным характеристикам анкеты (Таблица 2.13).

Оценка характеристик системы мотивации персонала

ООО «Святогор» (%)

	Минимальный уровень	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень	Максимальный уровень
1	2	3	4	5	6
1. Степень контроля	8,4	12,5	25	33,3	20,8
2. Степень ответственности	12,5	20,8	37,5	12,5	16,7
3. Уровень стандартов	16,7	33,3	33,3	4,2	12,5
4. Система стимулирования	8,4	62,4	25	4,2	-
5. Порядок, качество управления	12,5	29,2	54,1	4,2	-
6. Атмосфера теплоты и поддержки	4,2	20,8	20,8	25	29,2
7. Степень доверия руководству	4,2	41,6	41,6	8,4	4,2
8. Возможность карьерного роста	54,1	45,9	-	-	-
9. Престижность работы	25	25	20,8	25	4,2
10. Возможность профессионального развития	33,3	58,4	8,3	-	-
11. Материальное поощрение	41,6	33,3	16,7	4,2	4,2

1. Степень контроля получила наиболее высокую оценку - 3,5 балла. 8,4% от общего числа опрошенных считают, что степень контроля в ООО «Святогор» минимальна, следовательно, имеют возможность выполнять работу на свое усмотрение, еще 12,5% отметили низкий уровень данной характеристики. 25 % и 33,3 % участников анкетирования считают, что степень контроля находится на среднем и высоком уровнях соответственно. Постоянный контроль за выполняемой ими работой наблюдают 20,8 %. По степени значимости данная характеристика получила 21 балл. На второе место ее поставили 12,5 % от общего числа опрошенных, на третье - 8,4 %. на четвертое и пятое 4,2 %.

2. Степень ответственности работники ООО оценили достаточно низко - 3 балла. 12,5 % считают, что руководство избегает передавать своим подчиненным дополнительные полномочия и

ответственность. 20.8% сотрудников отмечают низкий уровень степени ответственности. 37.5% считают, что степень ответственности находится на среднем уровне, еще 12,5% отмечают высокий уровень данной характеристики. Анкеты 16.7% показывают, что руководство в основном ориентируется на расширение личной ответственности подчиненных. По степени важности данная характеристика получила сумму в 20 баллов. 8.4% от общего числа опрошенных поставили ее на первое место по степени значимости, на второе место - 4,2%. на третье - 4,2%, на четвертое - 4.2%, на пятое - 4.2% сотрудников ООО «Свя тогор».

3. Уровень стандартов работники оценили достаточно низко в 2,6 балла. 16,7% респондентов отмечают низкие стандарты качества или производительности в ООО. 33,3% сотрудников предприятия считают, что уровень стандартов находится на низком уровне. 33.3% отмечают средний данной характеристики. Степень значимости уровня стандартов работники оценили в сумму 20 баллов. 12,5% от общего числа опрошенных ставят данную характеристику на второе место, на третье - 4.2%, на пятое - 8,4%.

4. Систему стимулирования респонденты оценили ниже среднего - 2.3 балла. Анкеты 8,4% участников опроса говорят о том, что руководство предприятия делает упор на наказания и меры административного воздействия, еще 62,4% низко оценивают уровень системы стимулирования ООО «Святогор». 25% и 4,2% сотрудников отмечают средний и высокий уровень системы стимулирования соответственно. Значимость системы стимулирования респонденты оценили достаточно высоко в 77 баллов. На первое и второе места данную характеристик поставили по 12,5% от общего числа опрошенных, на третье - 4,2%. на четвертое и пятое - 8,4%.

5. Порядок, качество управления получили 2,5 балла. 12,5% отмечают, что в организации часты накладки, срывы сроков, неритмичность в работе. 29,2% и 54,2% специалистов оценивают низко и средне уровень данной характеристики соответственно. И лишь, 4,2% от общего числа опрошиваемых высоко оценивают порядок, качество управления в ООО «Святогор». По степени значимости данная характеристика получила высокое количество баллов - 42. На первое место ее поставили 25% респондентов.

6. Атмосферу теплоты и поддержки работники ООО «Святогор» оценили в 2,8 балла. 29,2 % респондентов считают, что нормой для организации является теплота и поддержка. 25 % и 20,8 % респондентов отмечают высокий и средний уровень данной характеристики соответственно. Значимость атмосферы теплоты и поддержки работники ООО «Святогор» оценили в сумму 55 баллов.

7. Степень доверия руководству получила 2,7 балла. 41,6 % низко оценивают степень доверия к руководству. Всего 4,2 % считает, что члены организации доверяют опытным и знающим руководителям. Степень значимости доверия руководству персонал оценил в 36 баллов.

8. Возможность карьерного роста получила самую низкую оценку - 1.5 балла. 54,1 % от общего числа опрошенных считают, что на предприятии нет перспективы карьерного роста. Значимость карьерного роста респонденты оценили низко - в сумму 20 баллов.

9. Престижность работы работники оценили в 2,6 балла. Шесть сотрудников 25 % от числа опрошенных считают свою работу не престижной, еще 25 % низко оценили престижность работы. Степень значимости престижности работы сотрудники оценили в наименьшее количество баллов - 24.

10. Возможность профессионального развития респонденты оценили достаточно низко в 1,75 балла. 33,3 % считают, что на предприятии нет возможности профессионального развития, еще 58,4 % отметили низкую возможность профессионального развития. Значимость возможности профессионального развития специалисты ООО «Святогор» оценили в сумму 25 баллов.

11. Материальное поощрение соответствует низкой оценке - 2 балла. 41,6 % считают, что предприятие недостаточно оплачивает труд работников. 33,3 % и 16,7 % работников оценили низко и средне материальное поощрение в ООО «Святогор» соответственно. 8,4 % от числа опрошенных отметили, что оплата труда соответствует выполняемой работе на предприятии. Степень значимости материального поощрения участники опроса оценили в наибольшую сумму 83 балла. Наиболее значимым материальное поощрение считают 41,6 % от общего числа опрошенных.

Таким образом, можно заключить, что наиболее проблематичными в системе мотивации являются следующие характеристики:

1. Материальное поощрение. Неудовлетворенность работников справедливостью поощрения. Предприятие не достаточно оплачивает труд работников.

2. Возможность профессионального развития. Большинство сотрудников считают, что на предприятии нет возможности профессионального развития.

3. Возможность карьерного роста. Большинство работников не имеют возможности продвижения по службе. Это ведет к отсутствию уверенности в объективности оценки их работы.

4. Существуют проблемы в организации рабочего процесса (накладки, срывы сроков, неритмичность в работе). Недостаточно полно используется возможность планирования в процессе работы.

5. Работники предприятия отмечают низкий уровень стандартов качества и производительности как в конкретных подразделениях, так и на предприятии в целом.

Степень важности характеристик мотивационной сферы для персонала ООО «Святогор»:

1. Наиболее важной персонал предприятия считает материальное поощрение. Информированность работников о том, какие поощрения, за какие результаты даются, оставляют желать лучшего.

2. Система стимулирования. Низкая привлекательность используемых форм поощрения снижает мотивированность сотрудников предприятия.

• Третья по значимости для работников ООО «Святогор» является атмосфера теплоты и поддержки. Следует отметить, что степень данной характеристики, с точки зрения персонала, находится на достаточно высоком уровне.

Выявленные недостатки существующей системы мотивации ООО «Святогор» можно представить в виде «дерева проблем» (рис. 2.1).

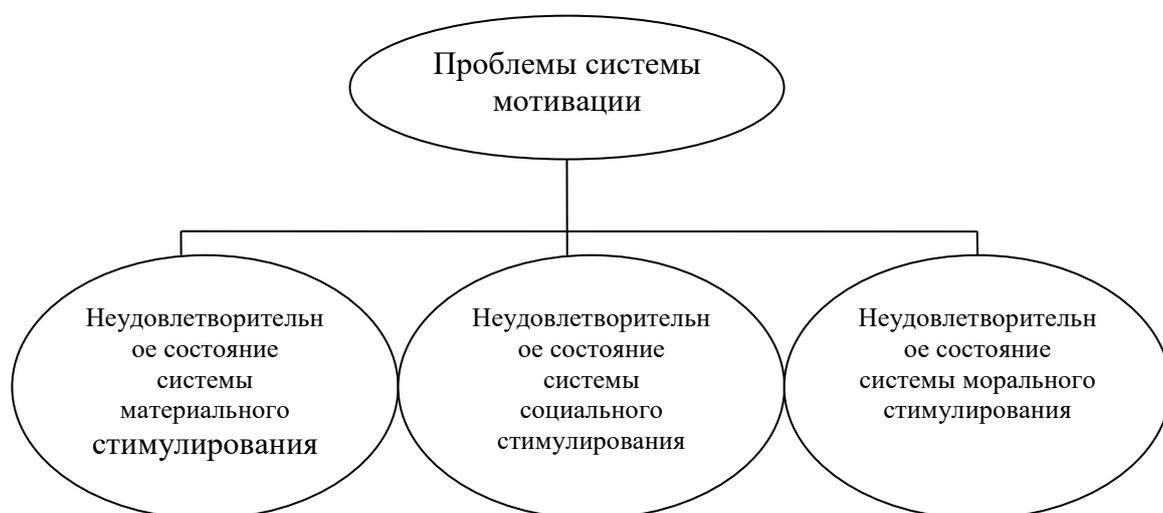


Рис. 2.1 Дерево проблем системы мотивации ООО «Святогор»

Социальное стимулирование - это поощрение материально - неденежными стимулами и социальными отношениями в коллективе. Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде.

В качестве вывода, необходимо отметить, что наряду со стремлением материально обеспечить свою жизнь, важными для персонала ООО «Святогор» являются: потребность в оценке своей деятельности, в уважении со стороны руководителя, желание реализовать свои планы по работе в подразделении. Изменения в систему мотивации вносились давно, отсутствует связь между реальной мотивацией работников и существующей системой, отсутствует заинтересованность руководителей в изучении мотивации персонала.

Выводы

Таким образом, анализ деятельности ООО «Святогор» показывает, что на предприятии никаких мероприятий по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования в последнее время не проводится. Применяются несовершенные методы управления, которые гасят заинтересованность в полном использовании фактически имеющихся резервов, у работников нет желания повышать эффективность производства.

В некоторые периоды функционирования ООО «Святогор» ощущается временная нехватка трудовых ресурсов. Проблема осложняется тем, что дополнительный набор кадров на предприятии не возможен по причине оптимального количества производственного персонала. В связи с этим, представляется необходимым решить следующую задачу: эффективно и с

минимальным объемом затрат мотивировать персонал на переработку в периоды резкого роста спроса. В существующих на сегодняшний день условиях персонал организации проявляет слабую заинтересованность в повышении результативности функционирования Общества.

На наш взгляд, сложившаяся экономическая ситуация ООО «Святогор» является результатом неэффективной организации системы мотивации на предприятии, и как следствие, несоответствия затрат работника получаемому материальному вознаграждению. Все это проявляется в существовании понижающего коэффициента при оплате сверхурочного труда, отсутствии связи между заработной платой работников и финансовыми результатами деятельности организации и пр. Выявленные недостатки можно преодолеть с помощью разработки новой эффективной системы мотивации на предприятии.

Таким образом, по результатам проведённого анализа можно сделать следующие выводы. ООО «Святогор» - это общедоступное предприятие общественного питания, цель деятельности которого - удовлетворение потребностей потребителей и получение прибыли. За три года наблюдается очевидная динамика роста суммы валовой прибыли. Лучшие финансовые показатели были отмечены в 2014 г.

Основные проблемы существующей в организации ООО «Святогор» системы стимулирования труда персонала проявляются в следующем:

1. Неудовлетворительное состояние системы материального стимулирования персонала.

2. Неудовлетворительное состояние системы социального стимулирования персонала.

3. Неудовлетворительное состояние системы морального стимулирования персонала.

Целью управления сложившейся экономической ситуацией ООО «Святогор» должно стать, прежде всего, увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения.

ГЛАВА. 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «СВЯТОГОР»

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Святогор»

Система мотивации персонала - это комплексная система применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики. Мотивационный механизм должен учитывать существующую структуру управления персоналом организации, факторы, воздействующие на организацию внутри и извне. На рис. 3.1 представлена технология создания мотивационного механизма в ООО «Святогор».

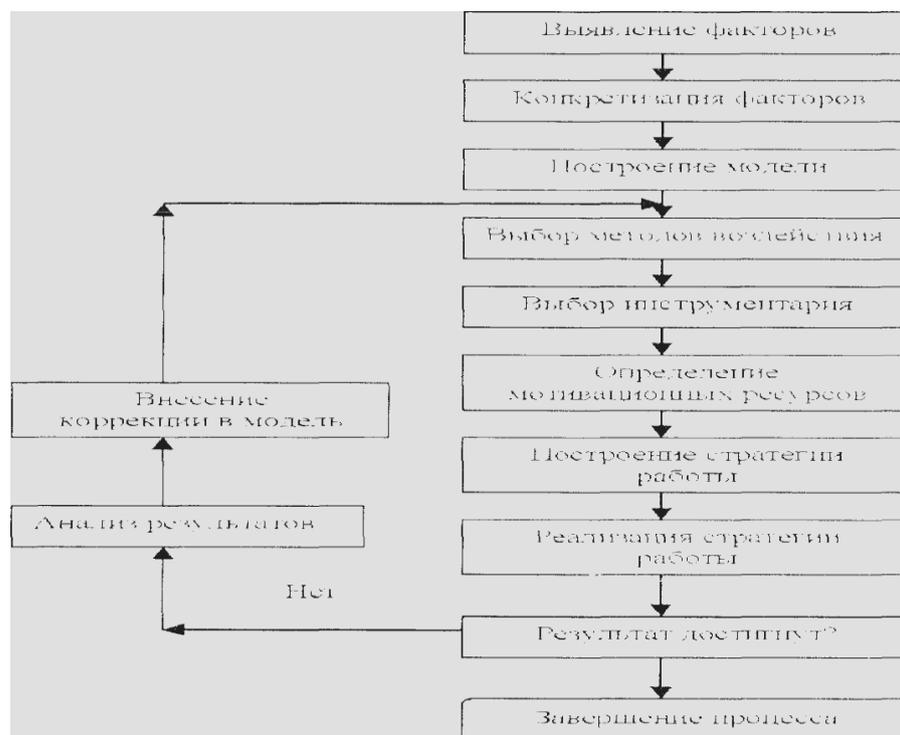


Рис.3.1 Технология создания мотивационного механизма в ООО «Святогор»

Очень важно в самом начале процесса разработки четко определить цели, которые организация планирует достичь, внедрив

новую систему мотивации. Определение целей, концентрация внимания на достижении желаемого дают возможность выработать критерии, с помощью которых каждый сотрудник способен оценивать деятельность (свою и других) с четко определенной точки зрения.

Основные цели разработанных нами мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО «Святогор» выработаны исходя из выявленных проблем (рис. 3.2).

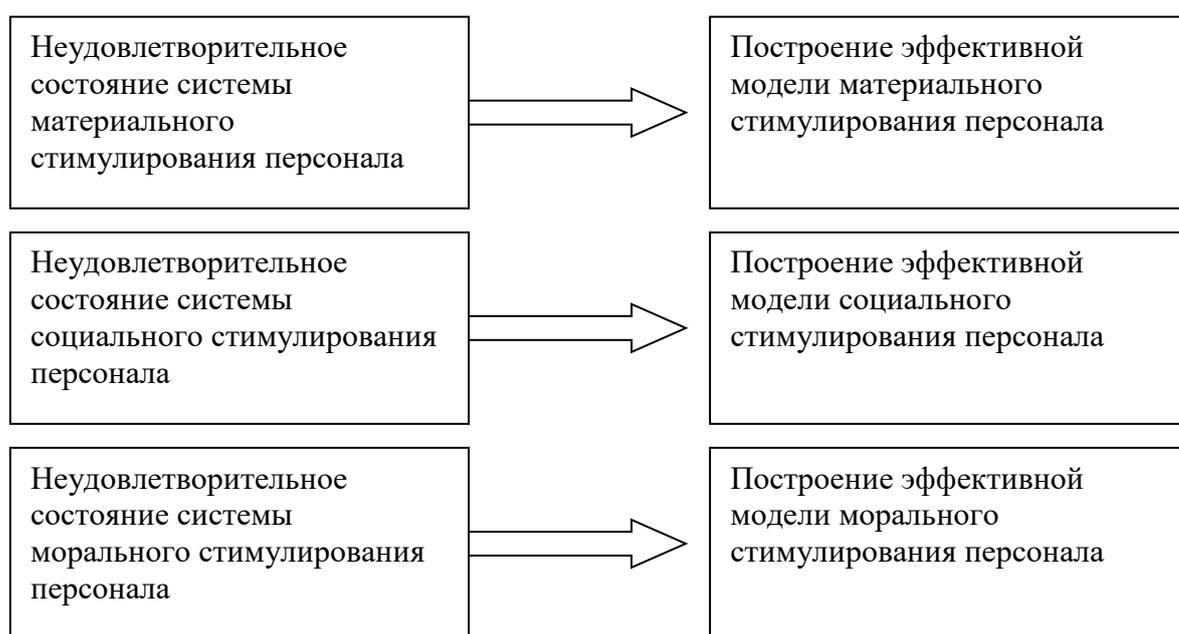


Рис. 3.2 Выработка целей мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «Святогор»

Нами выработана интеграционная модель мотивации и стимулирования работников, которая отвечает требованиям компании ООО «Святогор», состоит из трех взаимосвязанных блоков, каждый из которых логично дополняет и усиливает другой.

Первый блок. Материальная мотивация (Приложение 6).

1. Должностной оклад (согласно штатному расписанию). Этот стимул является обязательным, согласуется с работником при его поступлении на работу и фиксируется трудовым соглашением.

2. Выплаты, связанные с производственными результатами (премии и стимулирующие надбавки).

3. Премии сотрудникам, непосредственно не связанные с производственными результатами, в номинации «Лучший работник» - месяца, квартала, года и т.д.

4. Премии к юбилейным датам, праздникам, дням рождениям и т.д.

Второй блок. Социальная мотивация (Приложение 7).

1. Поощрение компанией программы личностного развития, обучения и профессионального роста персонала:

- поездки в другие регионы по передаче опыта;
- повышение квалификации через тематические семинары, инновационные образовательные программы, тренинги, деловые игры, «курсы на рабочем месте», обучение в колледжах, вузах, школах бизнеса (по профилю компании):
- мониторинг ситуации в организации: в компании разработаны системы оценки эффективности труда, оценки и аттестации персонала (выявление уровня его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста).

2. Представление компанией льгот для сотрудников:

- автомобили для служебного пользования;
- доставка сотрудников служебным автотранспортом (до работы и дома);
- мобильная связь для служебного пользования;
- фирменная одежда компании;
- автостоянка для личного транспорта на территории компании;
- питание персонала компании в течение рабочего дня;
- покупка продукции компании без торговой наценки;
- детские дошкольные учреждения;

— детские летние оздоровительные лагеря, санатории, дома отдыха и т.д.;

– частичное улучшение бытовых условий.

Третий блок. Моральная мотивация (Приложение 8).

1. Совместное решение внутренних проблем компании в процессе обсуждения.

2. Организация и совместное проведение досуга персонала и членов их семей (спортивные и культурные мероприятия и пр.).

В условиях экономического кризиса, при спаде материального стимулирования возрастает значение социальной и моральной мотиваций. Предлагаемая инновационная модель, дифференциальным принципом которой является система взаимодействия, направлена на позитивное решение производственных и личностных проблем

Предложенная система мотивации на уровне организации должна гарантировать:

- занятость всех работников трудом;
- предоставление равных возможностей для профессионального и служебного роста;
- согласованность уровня оплаты с результатами труда;
- создание условий безопасности труда;
- поддержание в коллективе благоприятного психологического климата.

Структура исследования приведена в таблице 3.1. Логическая структура исследования содержит сформулированные цели в измеримых величинах, средства их достижения и затраты (в целом).

Достижению целей исследования будет способствовать проведение ряда процессов:

1. Применение новых форм оплаты труда

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала ООО «Святогор» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов предприятия, а так же эффективностью труда самого работника.

Таблица 3.1

Логическая структура исследования по совершенствованию системы мотивации ООО «Святогор»

Описание исследования (цели/задачи/результаты)	Объективно проверяемые показатели (Индикаторы)	Источники проверки	Допущения
Общая цель:			
Рост производительности труда, выручка от реализации, снижение текучести персонала	Производительности труда Выручка от реализации Текучесть персонала		
Цели исследования:			
Совершенствование материальной мотивации персонала	Коэффициент текучести к концу 2017 года снизится и составит 0,0016. Показатель производительности труда к концу 2017 года возрастет и составит 1852,79 тыс.руб.	Ежегодные и квартальные финансовые и статистические отчеты	Заинтересованность руководства организации
Результаты:			
Повышение материальной мотивации персонала	Прогнозный рост производительности труда в течение 5 лет	Систематизация, статистические расчеты, анализ - начальник отдела кадров, ежегодно	Грамотно построение взаимодействия подразделений в процессе документооборота
Повышение социальной мотивации персонала	Снижение коэффициента текучести к концу 2017 года до 0,0016.	Приказы об увольнении. Систематизация и анализ - инспектор по кадрам, ежемесячно	
Повышение моральной мотивации персонала	Количество удельного работников,		

	удовлетворенных системой поощрений - 75 % к концу 2017 г.		
Мероприятия:	Резюме средств	Резюме затрат	
<p>1.1 Разработка нового Положения об оплате и премировании труда на предприятии</p> <p>2.1 Внедрение нового социального пакета ООО «Святогор» (расходы по содержанию детей сотрудников в детских садах, оплата услуг сотовой связи)</p> <p>2.2 Разработка программы профессионального развития и дополнительного обучения.</p> <p>3.1 Внедрение морального стимулирования (подарки на дни рождения и корпоративным праздникам сотрудникам).</p> <p>3.2 Оценка и поощрение достигнутых результатов.</p> <p>3.3 Привлечение персонала к формированию целей и разработке решений.</p>	<p>Имеющиеся ресурсы: Рабочая группа в составе: -начальник отдела кадров; -инспектор по кадрам.</p> <p>Материальные ресурсы: -оргтехника; -расходные материалы.</p> <p>Дополнительные ресурсы: - справочная, нормативная литература в свободном доступе.</p>	<p>Инвестиционные затраты: Капитальных вложений не требует.</p> <p>Единовременные затраты: - единовременное премирование участников рабочей группы по итогам запуска программы - 50% от среднего заработка - 80 тыс.руб. - затраты на профессиональное развитие и обучение - 67,2 тыс.руб.</p> <p>Текущие дополнительные затраты: - затраты на содержание детей сотрудников в детских садах - 25 тыс.руб. - оплата определенного размера услуг сотовой связи 6,7 тыс.руб. - подарки на дни рождения сотрудников - 5 тыс. руб.</p>	<p>Заинтересованность членов рабочей группы. Квалификация исполнителей - сотрудников отдела кадров. Поддержка со стороны высшего руководства.</p>

Существующая в ООО «Святогор» система премирования не предусматривает зависимость размера вознаграждения за труд от непосредственного результата работы сотрудника, поскольку

ориентирована на производственные показатели отдельного подразделения. Проанализированная нами система мотивации направлена преимущественно на предотвращение нарушений трудовой дисциплины. С целью наиболее эффективного воздействия материального стимулирования на сотрудников нами предложено ввести дифференцированную схему надбавок к основному ФОТ для всех сотрудников. Нами предложено на основе уже имеющейся базовой формы заработной платы (сдельная и премиальная) сформировать эффективную комбинацию данных видов, включающую:

- сдельную оплату;
- индивидуальную оплату по результатам;
- оплату результатов группы;
- общефирменное стимулирование;
- оплату по заслугам;
- участие в прибылях и доходах организации.

Нами предложено дополнить имеющуюся на сегодняшний день в ООО «Святогор» систему материальной мотивации участием персонала в прибыли организации и построить систему управления персоналом по целям, в соответствии с достижением необходимо оценивать эффективность деятельности каждого сотрудника.

Затраты на оплату труда в выручке ООО «Святогор» сравнительно небольшие - 5 %, что связано с малой степенью проходимости. Нами рекомендовано увеличить сервисные проценты до 7%.

Таким образом, нами предложены следующие формы материального вознаграждения работников, направленные на стимулирование их трудовой эффективности:

1. Зарплата (оклад, премиальная часть, надбавки).

2. Бонусная система (единоразовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждения и премии).

3. План дополнительной выплаты (оплата расходов в зависимости от эффективности деятельности).

4. Сберегательный фонд.

5. Возможность льготного кредитования.

Затраты на персонал при поэтапном внедрении данных форм мотивации при определении материального вознаграждения не будут носить резко растущий характер. Следует отметить, что одна форма стимулирования является источником для другой (к примеру, источником кредитов может стать сберегательный фонд). Изменения в системе оплаты труда необходимо проработать для всех категорий сотрудников и закрепить изменения в «Положении об оплате труда». Таким образом, новая система будет дифференцированно действовать на любого работника.

2. Социальный пакет ООО «Святогор» должен включать:

- содержание детей персонала в детских дошкольных учреждениях за счет средств ООО «Святогор». Предприятие заключает договор с детским садом на оказание услуги содержания и воспитания детей персонала. Таким образом, работник не получает никаких выплат, оплата идет напрямую детскому дошкольному учреждению.

- оплата услуг сотовой связи: руководитель - 600 руб./мес., специалист - 400 руб./мес., основной рабочий - 150 руб./мес. Подключение всего персонала к корпоративному тарифу снимет проблему с коммуникацией. Таким образом, затраты организации на оплату услуг сотовой связи для всего персонала составит 6,7 тыс. рублей.

- подарок ко дню рождения и корпоративным праздникам для всего коллектива: большая эффективность при минимальных затратах.

Предлагаемая система мотивации даст возможность ООО «Святогор» реализовать свою социальную миссию и будет способствовать росту

приверженности к корпоративным ценностям у всех категорий персонала организации. Представим схему предлагаемой системы мотивации в ООО «Святогор» в разрезе социальной обеспеченности (рис. 3.3).

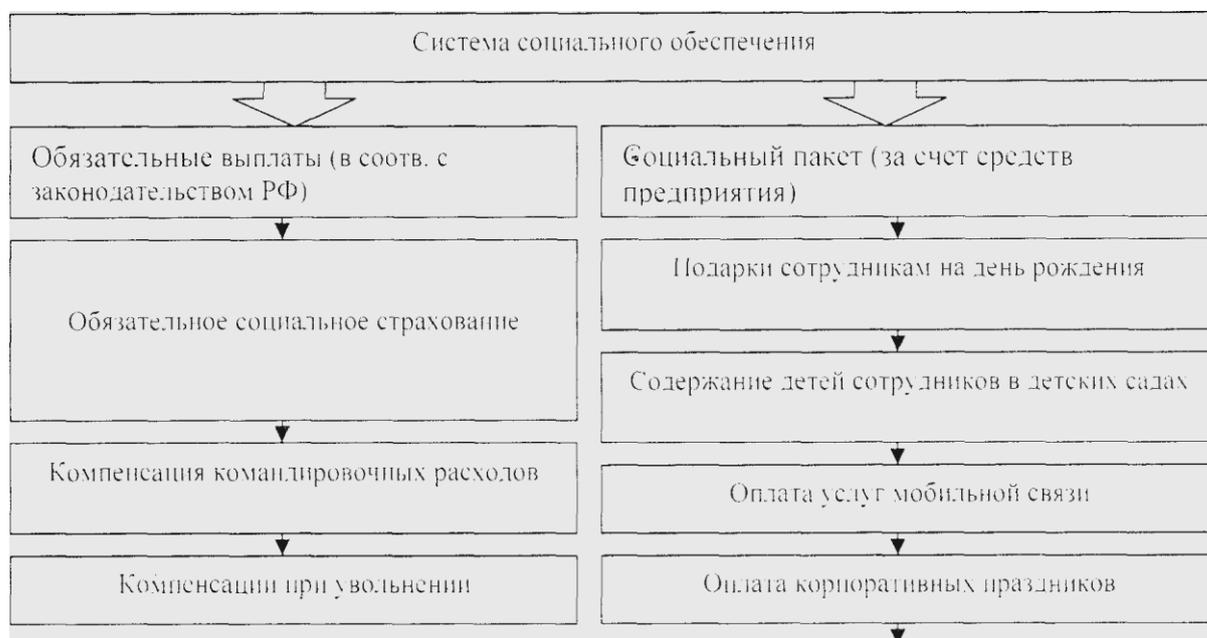


Рис. 3.3 Система социальных гарантий ООО «Святогор»

3. Профессиональная подготовка и переподготовка персонала - важный элемент системы управления персоналом, позволяющий решать задачи экономического, производственного, социального характера: (снижение социальной напряженности, минимизация социальных конфликтов, формирование благоприятного социально-психологического климата, рост социальной защищенности персонала, эффективности и качества труда).

4. Внедрение системы поощрений и вознаграждений в зависимости от результатов труда (через продвижения по служебной лестнице, дополнительную выплату, похвалу и признание, оплату каких-либо расходов, страховку).

5. Организация привлечения сотрудников к разработке целей и формулированию решений, что будет способствовать росту

эффективности организации. Рядовой сотрудник знает все тонкости выполняемой работы и может дать полезный совет. Кроме того, решение, предложенное с учетом мнения персонала, будет выполняться с наибольшей отдачей, что даст возможность улучшить взаимоотношение с коллективом и повысить эффективность системы управления.

6. Представим план-график внедрения предложенных мероприятий, которые является одним из ключевых этапов реализации нашего исследования (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Календарный план-график по реализации предложенных мероприятий совершенствования системы мотивации ООО «Святогор»

№ п/п	Назначение задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников (должности ответственных лиц)
1.	Организация и проведение установочного совещания. Подготовка приказа о создании рабочей группы.	10 дней	01.08.2017	10.08.2017	Директор, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, инспектор по кадрам.
2.	Анализ существующей системы мотивации	30 дней	10.08.2017	10.09.2017	Начальник отдела кадров, инспектор по кадрам.
3.	Разработка новой системы мотивации персонала: разработка нового Положения об оплате и премировании труда на предприятии, Разработка программы профессионального развития и дополнительного развития и дополнительного обучения	20 дней	10.09.2017	30.10.2017	Начальник отдела кадров
4.	Внедрение предложенных мероприятий. Внедрение	30 дней	01.11.2017	30.11.2017	Начальник отдела кадров, инспектор по

	нового социального пакета ООО «Святогор». Внедрение системы морального стимулирования				кадрам.
5.	Организация и проведение совещания по итогам реализованных мероприятий	5 дней	01.12.2017	05.12.2017	Директор, главный бухгалтер, начальник отдела кадров
6.	Оценка фактической эффективности внедренного исследования. Оценка и поощрение достигнутых результатов. Привлечение персонала к формированию целей и разработке решений	10 дней	06.12.2017	16.12.2017	Директор, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, инспектор по кадрам.

В совокупности на проведение программы необходимо 5 месяцев, поскольку мотивация является одним из важнейших составляющих результативности и доходности предприятия.

Определить взаимосвязи группы исследования во время его выполнения помогает матрица ответственности (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Матрица ответственности

Наименование работы (процесса)	Группа исследования				
	Директор	Главный бухгалтер	Начальник отдела кадров	Руководители структурных подразделений	Инспектор по кадрам
1. Организация и проведение установочного совещания. Подготовка приказа о создании рабочей группы.	С		О	З	И
2. Анализ существующей системы мотивации	З	З	О	З	И
3. Разработка новой системы мотивации персонала: разработка нового Положения об	С		О	З	И

оплате и премировании труда на предприятии, Разработка программы профессионального развития и дополнительного развития и дополнительного обучения					
Внедрение предложенных мероприятий. Внедрение нового социального пакета ООО «Святогор». Внедрение системы морального стимулирования	С	З	З	И	И
Организация и проведение совещания по итогам реализованных мероприятий	С		О		И
Оценка фактической эффективности внедренного исследования. Оценка и поощрение достигнутых результатов. Привлечение персонала к формированию целей и разработке решений	С	З	О	З	И

Условные обозначения:

О - ответственный исполнитель, И - исполнитель, С - согласии (консультации), У - утверждение (приемка), З - знакомится (информируется).

На основе календарного графика исследования определены ресурсы мероприятий и бюджет исследования (табл.3.4).

Бюджет

Вид затрат	Порядок расчета	Сумма, тыс.руб.
Инвестиционные затраты	-	0
Единовременные затраты:		80
Единовременное премирование участников рабочей группы по завершению	50 % от среднего заработка	80
затраты на профессиональное развитие и обучение	147,5 тыс.руб.	147,5
Текущие дополнительные расходы		183,5
затраты на содержание детей сотрудников в детских садах	25 тыс. руб. в месяц	125
оплата определенного размера услуг сотовой связи	6,7 тыс.руб. в месяц	33,5
подарки на дни рождения сотрудников	5 тыс.руб.	25
Всего:		411

Стоимость тренинга для персонала ресторана (Бармены (2 чел.), официанты (2 чел.), повара (2 чел.) - 4.6 тыс./чел. В расходы на обучение включаются затраты на проезд до места проведения мероприятия; оплата проживания, питания и пр. расходов из расчета 2 тыс. в день. Средний срок проведения курсов 10 дней. Итого сумма дополнительных расходов составит 20 тыс. руб. на 1 чел.

Для реализации данных мероприятий предполагается использовать существующие человеческие и организационные ресурсы. Для реализации исследования капитальных вложений не требуется. Бюджет составляет 411 тыс. руб. за весь срок его реализации.

Проведем идентификацию рисков исследования (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Реестр рисков

№ п/п	Риск (возможное событие с отрицательными последствиями)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1.	Эффективность инвестиций	Не достижение	Контроль	Меры по

	(эффект есть, эффекта нет)	планируемого эффекта от внедрения	эффективности внедряемых мероприятий	повышению эффективности
2.	Риск некачественной работы рабочей группы	Увеличение сроков выполнения	Введение блока ответственности за комплекс выполняемых работ	Корректировка мероприятий
3.	Риски повышения затрат, предусмотренных бюджетом	Не достижение планируемого эффекта от внедрения	Контроль затрат внедряемых мероприятий	Меры по снижению затрат
4.	Отношение персонала к нововведениям (положительное, крайне отрицательное)	Ухудшение морально-психологического климата в коллективе	Информирование персонала	Корректировка мероприятий

Для дальнейшей успешности реализации предложенных мероприятий необходимо оценить степень воздействия рисков на каждом из его этапов. Оценка рисков проводилась по шагам, результаты оценки представлены в таблице 3.6.

Таблице 3.6

Перечь и результаты оценки рисков

№ п/п	Название рисков	Бальная оценка рисков	Приоритет рисков	Все риски	Общая оценка рисков
Этап разработки					
1.	Эффективность инвестиций (эффект есть, эффекта нет)	25	4	0,01	0,25
2.	Риск некачественной работы рабочей группы	50	4	0,01	0,5
Этап организации					
3.	Отношение персонала к нововведениям (положительное, крайне отрицательное)	75	3	0,05	3,75
Этап внедрения					
4.	Риски повышения затрат, предусмотренных бюджетом	75	3	0,05	3,75
Общая оценка по нововведению					8,25

Обобщенная оценка риска равняется от 8,25, следовательно, предлагаемые нами мероприятия относятся к малорискованным.

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Эффективностью называют уровень соответствия результата, какой-либо деятельности поставленным задачам. Основная цель оценки исследования для ООО «Святогор» - разработка заключения о его жизнеспособности и перспективах его дальнейшего развития на основе всестороннего анализа, который требуется провести с помощью ряда показателей, которые свидетельствуют о состоянии и развитии субъекта оценки. Таким образом, проблема выбора системы показателей эффективности работы организации является одной из наиболее значимых.

Для выявления степени целесообразности и эффективности предложенных нашим мероприятием, сделаем прогноз выручки от реализации до 2021 года:

$$\bar{T} = \sqrt{\frac{45257}{32614}} = 1.17 \quad (3.1)$$

где

$$V_{2017} = 45257 \times 1,17 = 52950,69 \text{ тыс.руб.}$$

$$V_{2018} = 529,50,69 \times 1,17 = 61952,31 \text{ тыс.руб.}$$

$$V_{2019} = 61952,31 \times 1,17 = 72484,20 \text{ тыс.руб.}$$

$$V_{2020} = 72484,20 \times 1,17 = 84806,52 \text{ тыс.руб.}$$

$$V_{2021} = 84806,52 \times 1,17 = 99223,62 \text{ тыс.руб.}$$

Полученные данные представим в виде таблицы 3.7.

Таблица 3.7

Прогнозные значения выручки ООО «Святогор» до 2021 года

Показатели	Годы
------------	------

	2017	2018	2019	2020	2021
Выручка от реализации работ, услуг, тыс.руб.	52950,69	61952,31	72484,2	84806,52	99223,62

Анализ показывает, что сохраняя существующие условия деятельности ООО «Святогор», согласно сделанному прогнозу, выручка от реализации работ, услуг, будет возрастать. Прогнозные показатели выручки от реализации работ, услуг, которые нами получены в ходе предварительных расчетов, покажем в виде графика (рис. 3.4).

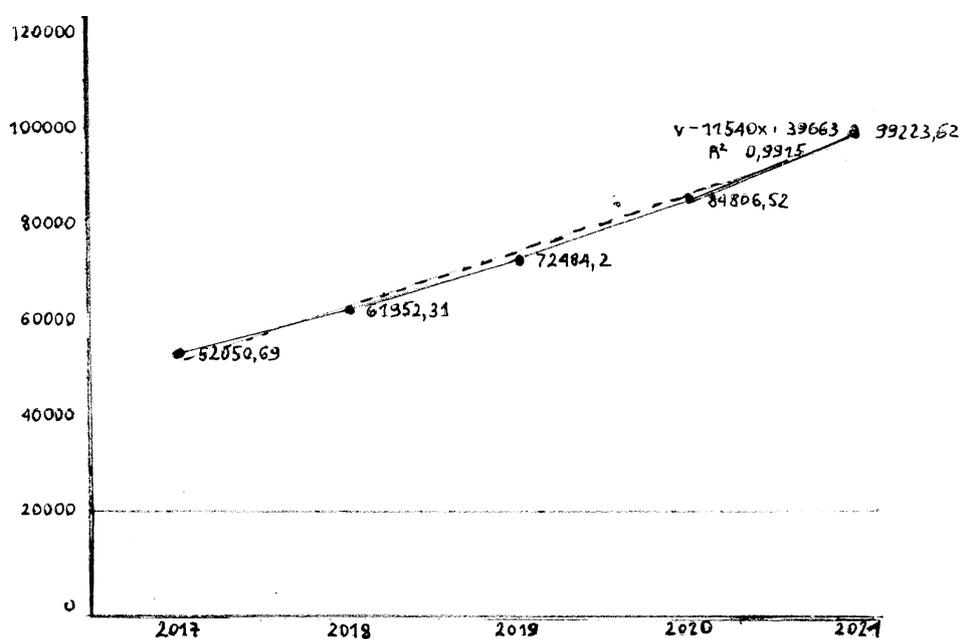


Рис.3.4 Прогнозные значения выручки от реализации работ, услуг ООО «Святогор» до 2021 года

Как очевидно из рисунка 3.4, показатель аппроксимации стремится к единице, что является свидетельством точности прогнозируемых коэффициентов.

Эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации в ООО проявляется в росте производительности труда, и, как следствие, в росте выручки от реализации. Для того чтобы получить представления о возможном

изменении нужно дать прогноз производительности труда и выручки от реализации в ближайшие пять лет развития.

Для расчета прогнозного коэффициента производительности труда ООО «Святогор» проанализируем темп роста по формуле:

$$\bar{T} = \sqrt[n]{\frac{Y_n}{Y_0}}, \quad (3.2)$$

где

T - средний коэффициент роста;

n - количество анализируемых периодов;

Y_n - значение отчетного периода;

Y_0 - значение периода предшествующего предыдущему.

$$\bar{T} = \sqrt[5]{\frac{32614}{1244,6}} = 1,22 \quad (3.3)$$

На основании полученного показателя среднего темпа роста произведем расчет прогнозных значений производительности труда в ООО «Святогор» по следующей формуле:

$$Y_n = Y_{n-1} \times \bar{T}, \quad (3.4)$$

В результате нами получены следующие данные:

- ПТ₂₀₁₇=151868×1,22=1852,79 тыс.руб.

- ПТ₂₀₁₈=1852,79×1,22=2260,40 тыс.руб.

- ПТ₂₀₁₉=2260,40 ×1,22=2757,69 тыс.руб.

- ПТ₂₀₂₀=2757,69×1,22=3364,38 тыс.руб.

- ПТ₂₀₂₁=3364,38×1,22=4104,55 тыс.руб.

Полученную информацию изобразим графически (рис. 3.5).

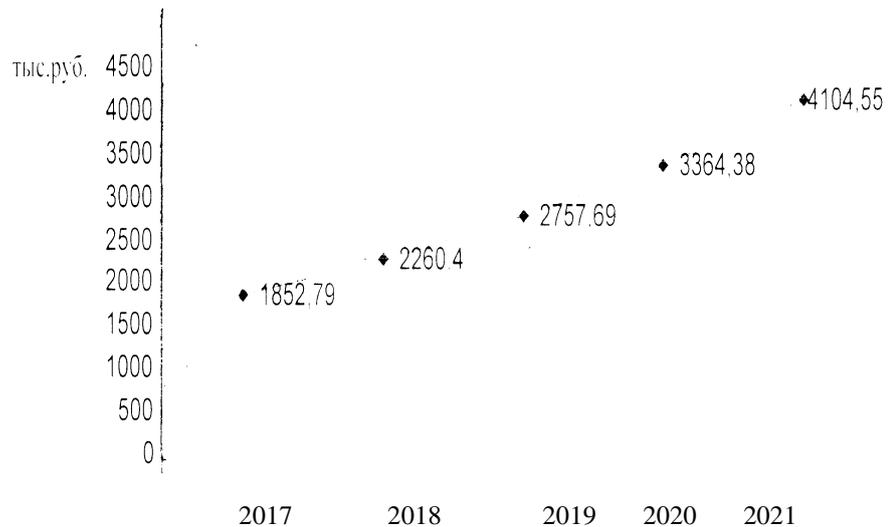


Рис. 3.5 Прогнозные значения производительности труда ООО «Святогор» до 2021 года

Таким образом, при сохранении имеющихся условий работы ООО «Святогор», согласно сделанному прогнозу, производительность труда будет возрастать.

Согласно полученным данным, можно прийти к выводу, что предложенная нами программа совершенствования системы мотивации эффективна и ее возможно внедрить на предприятии, поскольку прогнозные показатели (производительность, выручка, чистая прибыль) будут возрастать и соответственно доходы персонала также возрастут, что будет способствовать снижению текучести кадров.

Коэффициент текучести персонала определяется по формуле 3.5:

$$K_{\text{тек}} = K_{\text{выб}} * D_{\text{у.сж}}, \quad (3.5)$$

где

$D_{\text{у.сж}}$ - доля уволенных по собственному желанию.

$$K_{\text{тек}} = 0,0016 * 1 = 0,0016 \quad (3.6)$$

Нами рассчитан показатель на 2017 г., который свидетельствует об изменении в среднесписочной численности персонала ООО «Святогор». Коэффициент текучести к концу 2017 года снизится и составит 0,0016, что является положительным фактом.

Рассчитаем эффективность мероприятий по формуле (3.7):

$$ROI = (D-Z) / Z \times 100 \% , \quad (3.7)$$

где

где D - прирост доходов после реализации мероприятий;

Z - прямые и косвенные затраты на реализацию мероприятий.

Прогнозируемые выгоды: 600 тыс. руб.

Прогнозируемые затраты 411 тыс. руб.:

Поскольку показатель ROI=46 %, то предложенные мероприятия удачные и результативные.

Социальная эффективность предложенных мероприятий находит проявление в возможностях достижения положительных, а также избежание отрицательных с управленческой позиции изменений в ООО «Святогор».

В результате предварительного анализа предлагаемого нами исследования по совершенствованию системы мотивации работников ООО «Святогор» определена его социальная эффективность. К числу положительных изменений можно отнести следующие:

- обеспеченность персонала надлежащим уровнем и качеством жизни (создание благоприятных условий труда, достойный уровень заработной платы, актуальные социальные услуги и пр.);

- формирование условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников (перерыв, отдых, создание личного пространства и пр.);

- рост степени свободы и самостоятельности (возможность принять решение, определить методике - выполнения задания, установить графики работы и интенсивность труда и пр.);

- создание благоприятной социально-психологической атмосферы (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.);

- обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением;

- стимулирование сотрудников к продолжительной работе в компании;

- повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала;

- предотвращенные отрицательные изменения.

К предотвращенным отрицательным изменениям нами отнесены:

- ущерб, который наносится здоровью сотрудников неблагоприятными условиями труда (профессиональная заболеваемость, несчастный случай на рабочем месте и пр.);

- ущерб, который наносится личности (интеллектуальная и физическая перегрузка и недогрузка, стрессовая ситуация и др.).

Очевидно, что улучшение социальных показателей находит проявление в повышении удовлетворенности персонала системой материального вознаграждения, условиями труда и самовыражения. Экономический эффект проявляется в росте показателей производительности труда, снижении текучести персонала.

Выводы

Таким образом, можно прийти к выводу, что внедрение разработанных нами мероприятий будет являться эффективным рычагом для ООО «Святогор». Исследование включает в себя ряд

элементов: изменение форм оплаты труда; внедрение социального пакета; развитие элементов профессиональной подготовки и переподготовки персонала; разработка понятной системы оценки и поощрения полученных результатов; привлечение сотрудников к постановке целей и принятию решений. Предложенное исследование рассчитано на срок до 5 месяцев, поскольку мотивация - один из важнейших факторов развития и доходности организации.

Социальная эффективность проявилась в наращивании положительных и преодолении отрицательных изменений. Экономическая эффективность - в росте показателей производительности труда, текучести персонала, и выручке от предложенных мероприятий до 2021 года.

Расчет коэффициента производительности труда свидетельствует, что к концу 2017 г. производительность персонала увеличиться и составит 1 852.79 тыс. руб., в 2018 - 2260,40 тыс. руб., 2019 - 2757,69 тыс. руб., 2020 - 3364.38 тыс. руб., 2021 - 4104,55 тыс.руб. Выручка от реализации тоже увеличится и к 2021 г. составит 99223,62 тыс.руб. Коэффициент текучести персонала уменьшиться и будет составлять 0,0016.

Таким образом, разработанные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Святогор» поможет исключить те минусы, которые имеются в организации в системе мотивации. Чем больше у человека желание работать именно на этой организации, тем больше у него продаж и соответственно устойчивее положение среди конкурентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация в управлении персоналом рассматривается в качестве процесса, направленного на активизацию мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Цель системы мотивации - формирование комплекса условий, побуждающих работника к осуществлению максимально эффективных действий, направленных на достижение цели. Процесс мотивации условно включает в себя ряд этапов: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов. Теоретические основы мотивации были заложены содержательными (А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг) и процессуальными теориями мотивации (теория ожиданий, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоуера). Современный менеджмент пытается пересмотреть классические теории мотиваций и приспособить к современным потребностям.

Наибольшее значение в системе мотивации играют оклады и индивидуальные надбавки, премирование, медицинское страхование, предоставление возможности кредитования и оказание материальной помощи. Можно выделить ряд мер, направленных на улучшение системы мотивации и предотвращение демотивации: максимум реалистичной информации в ходе отбора, конструирование адекватных ожиданий, управление персоналом по целям, формирование реалистичных целей, расчленение сложной цели на отдельные этапы, интенсивное применение дополнительных навыков сотрудников, интерес к идеям и предложениям работников, развитие

организационной культуры, формирование у персонала чувства принадлежности к организации, оценка и поощрение достижений каждого работника, развитие системы управления карьерой.

Анализ деятельности ООО «Святогор» показывает, что это одно из крупных предприятий общественного питания Белгорода, успешно развивается, обладает высоким техническим потенциалом. Цель деятельности ООО «Святогор» - получение прибыли через удовлетворение потребностей клиентов в предоставлении качественных услуг в области общественного питания и развлекательных мероприятий. Наилучшие финансовые показатели нами выявлены в 2015 г., когда чистая прибыль более чем в 2 раза превысила аналогичный показатель 2014 и 2016 гг. В целом, ООО «Святогор» оценивается нами как финансово устойчивая организация.

Организационная структура управления персоналом в ООО «Святогор» имеет линейно-функциональную структуру. Анализ системы управления персоналом в ООО «Святогор» свидетельствует, что управление осуществляется на основе сочетания административных, экономических и социально-психологических подходов. Основные проблемы существующей системы мотивации труда работников ООО «Святогор»:

- неудовлетворительное состояние системы материальной мотивации;
- неудовлетворительное состояние системы социальной мотивации;
- неудовлетворительное состояние системы моральной мотивации.

Кроме того, изменения в систему мотивации вносились давно.

отсутствует связь между реальной мотивацией работников и существующей системой, отсутствует заинтересованность руководителей в изучении мотивации персонала.

Проведенное исследование подтверждает актуальность проблемы неэффективной системы мотивации в организации.

Для повышения эффективности системы мотивации была предложена программа по ее усовершенствованию, имеющая три основных блока согласно выделенным проблемам: материальная, социальная и моральная мотивация. Эта программа включает в себя несколько элементов: применение новых форм оплаты труда; социальный пакет; профессиональная подготовка и переподготовка персонала; оценка и поощрение достигнутых результатов; привлечение персонала к формированию целей и разработке решений.

Бюджет исследования составляет 411 тыс. руб. за весь срок его реализации.

Социальной эффективностью предложенной программы являются как положительные, так и отрицательные изменения. Экономической же эффективностью является прогноз расчётов на будущие пять лет. Первый показатель - уменьшение текучести кадров в будущем периоде, коэффициент будет составлять 0,0016, а также привлечение более опытных работников, организовать систему мотивации и сделать ее стабильной. Это отразится на следующем показателе на выручке от реализации работ, услуг предприятия, которая возрастет к 2021 году и будет составлять 99223,62 тыс. руб. И последний показатель, так называемой производительности труда, которая возрастет к 2021 г. на 4104,55 тыс. руб., что является хорошим финансовым показателем всего предприятия. Разработанная нами программа развития системы

мотивации необходима руководству ООО «Святогор», так как оно непосредственно влияет на результат деятельности организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Трудовой кодекс (2001). Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: Офиц. текст. - М: Маркетинг. 2013. - 64 с.
2. Алёхина, О.Е. Стимулирование развития работников организации [Текст] / О.Е. Алёхина. - М.: Изд-во «Управление персоналом». - 2002. - 254 с.
3. Андреев, К.Л. Теоретические аспекты исследования мотивации персонала в контексте экономики труда [Текст] / К.Л. Андреев. М.А. Еремеев *И Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление.* - 2008. - № 1. - С. 94-99.
4. Анциферова, Л.Т. Мотивация процесса управления персоналом // Известия Самарского научного центра Российской академии наук [Текст] / Л.Т. Анциферова. - 2012. - Т. 14,- №4-5. -С. 1426-1429.
5. Аширов, Д.А. Управление персоналом: учеб, для вузов / Д.А. Аширов. - М.: Изд-во «ТК Велби». - 2006. - 270 с.
6. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базарова. - М.: Изд-во «ЮНИТИ». - 2005. - 345 с.
7. Безрукова, Т.Л. Интеллектуальный капитал в инновационных организациях: технология коучинга [Текст]: Монография / Т.Л. Безрукова. Т.Е. Кузнецова. Л.Ф. Ващеулова. С.Ю. Шевелёв. - М.: Изд- во «Концепт». - 2008. - 280 с.
8. Березина, В.Ю. Стимулирование и мотивирование: современные тенденции [Текст] / В.Ю. Березина // Международный научно-исследовательский журнал = Research Journal of International Studies. - 2014.-№ 1-3 (20).-С. 12-15.
9. Бирюк, А.П. Как стимулировать персонал к результативной постоянной работе [Текст] / А.П. Бирюк /7 Бизнес без проблем. - 2002. - № 5. - С. 45- 52.

10. Большой экономический словарь [Электронный ресурс] URL: <http://www.slovopedia.com/2/203/239304.html> (дата обращения 09.03.15).
11. Борисова, Е.И. Индивидуальный подход к мотивации сотрудников [Текст]: учеб, для вузов / Е.И. Борисова. - М.: Изд-во «Персонал- МИКС».- 2012.- 129 с.
12. Бурносков, Д.Н. Влияние мотивации на современные принципы, методы и системы управления персоналом в зарубежных компаниях [Текст] /Д.Н. Бурносков // Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. Москва. 2003. - 220 с.
13. Варданын, И.С. Предложение по совершенствованию системы нематериального стимулирования [Текст] / И.С. Варданын. - М.: Изд-во «Управление персоналом». - 2005. - 138 с.
14. Варламова, Е.И. Нарисуем - будем жить / Справочник по управлению персоналом [Текст] / Е.И. Варламова // Изд-во «Бизнес-школа». - 2007. -201 с.
15. Верхоглазенко, В.В. Мост между интересами [Текст] / В.В. Верхоглазенко. - М.: Изд-во «Маркетолог». - 2005. - 315 с.
16. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумова. - М.: Изд-во МГУ. - 1995. -453 с.
17. Волкова, Е.Л. Современные подходы к мотивации персонала [Текст] / Е.Л. Волкова // Ученые записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы. - 2007. -Т. 8. -№ 2. - С. 29-33.
18. Володин, А.Е. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда [Текст] / А.Е. Володин, М.Л. Назарук. - М.: Изд-во «Банковские технологии». - 2012. - 210 с.
19. Володина, Н.Л. Как отметить уникальных, стимулировать пассивных, убедить сомневающихся [Текст] / Н.Л.Володина. VI.C. Львова. - М.: Изд-во «Банковские технологии». - 2006. - 268 с.
20. Давыдова, А.Е. Анализ процесса мотивации в современных системах управления персоналом [Текст] / А.Е. Давыдова // Труды XII Международной

научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Национальный исследовательский Томский политехнический университет. - Томск, 2013. -С. 234-236.

21. Давыдова. А.Е. Исследование процесса мотивации в современных системах управления персоналом [Текст] / А.Е. Давыдова, Т.С. Глызина // Труды IX Международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций. В 2-х томах. Под ред. проф. А.А. Дульзона; Томский политехнический университет. - Томск, 2012. -С. 238-240.

22. Дауни, М. Эффективный Коучинг: Уроки коуча коучей [Текст] / пер. с англ./ М. Дауни. - М.: Изд-во «Добрая книга». - 2008. - 288 с.

23. Дерибизова, Л.М. Текучесть кадров: как рассчитать ее экономический ущерб [Текст] / Л.М. Дерибизова. - М: Изд-во «Служба кадров». - 2006. - 187 с.

24. Дорофеева, А.А., Обоснование целесообразности совершенствования системы мотивации управления персоналом в сбытовой деятельности торгового предприятия [Текст] / А.А. Дорофеева, И.В. Фураева // Экономика промышленности. - 2011. - Т. 56. - № 4. - С. 344-351.

25. Дубинников, И.В. «Звездная» мотивация [Текст] / И.В. Дубинников. - М.: Изд-во «Управление персоналом». - 2006. - 116 с.

26. Звоновая, Е.М. На работу, как на праздник [Текст] / Е.М. Звоновая. - М.: Изд-во «Управление персоналом». - 2006. - 101 с.

27. Иванов, Е.Н. Формы и методы мотивации и стимулирования трудовой активности персонала при формировании корпоративной культуры в предпринимательских организациях [Текст] / Т.Н. Иванов // Вестник Академии. - 2011. - № 1. - С. 90-94.

28. Иванова, С.В. Дополнительные источники мотивации [Текст] / С.В.Иванова. - М.: Изд-во «Управление персоналом». - 2011.- 250 с.

29. Ильинская, И.Ф. Деловая культурология [Текст] / И.Ф.Ильинская. - М.: Изд-во «Управление персоналом». - 2006. - 311 с.

30. Кабушкин, И.И. Основы менеджмента [Текст]: Учебное пособие. 3-е изд. / И.И. Кабушкин. - Мл Изд-во «Новое знание». - 2000. - 336 с.
31. Кардашов, В.И. Мотивация персонала: теория и практика [Текст] / В.И.Кардашов. - М: Изд-во «Человек и труд». - 2002. - 200 с.
32. Кибанова, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанова. - Мл Изд-во «ИНФРА-М». - 2005. - 638 с.
33. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом [Текст] / А.А. Когдин /У Основы экономики, управления и права. - 2012. - № 4 (4). - С. 80-83.
34. Комиссарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Учебное пособие: ин-т бизнеса и делового администрирования / Т.А.Комиссарова. - М: Изд-во «Дело». - 2012. - 312 с.
35. Корзенко, И.И. Эффективные методы мотивации и стимулирования персонала [Текст] / И.И. Корзенко, М.Е. Зобнина /У Вестник Челябинского государственного университета. - 2012. -№ 3. - С. 66-69.
36. Короткий, Ю.Е. Проблема качества в маркетинге на современном этапе [Текст] / Ю.Е. Короткий. - М: Изд-во «Маркетинг в России и за рубежом». - 2010. - 367 с.
37. Кричевский, Р.Л. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе [Текст] / Р.Л.Кричевский. - М: Изд-во «Дело». - 2004. -166 с.
38. Кузнецов, С.А. Анализ уровня заработной платы - важнейшего стимулирующего фактора инновационной деятельности [Текст] / С.А. Кузнецов // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. -2011,- №4. - С. 13-18.
39. Кузнецов, С.А. Недостатки системы мотивации в России как следствие несовершенной системы управления персоналом [Текст] / С. А. Кузнецов // Современные проблемы науки и образования. - 2011. - № 6. - С. 207-210.

40. Лукичева, Л.И. Управление организацией [Текст]: Учебное пособие. - 2-е изд. / Л.И.Лукичева. - М.: Изд-во «Омега-Л». - 2005. - 360 с.
41. Мажник, Н.А. Влияние финансовых факторов мотивации на эффективность управления персоналом [Текст] / Н.А. Мажник, И.Ю. Билык // Бизнес информ. - 2013. - № 1. - С. 3 14-320.
42. Матвеева, Э.С. Направления совершенствования системы мотивации персонала [Текст] / Э.С. Матвеева // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. - 2008. - № 4. - С. 137-140.
43. Махорт. Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности [Текст] / Н. Махорт. - М.: Изд-во «Управление персоналом». - 2012. - 125 с.
44. Меркушова, Н.И. Совершенствование системы мотивации в контексте процесса управления персоналом в новых экономических условиях [Текст] / Н.И. Меркушова, Е.Б. Гаффорова // Вестник Тихоокеанского государственного экономического университета. - 2007. - № 1. - С. 49- 57.
45. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] Пер. с англ. / М.Х. Мескон, Альберт М., Ф. Хедоури. - М.: Изд-во «Дело». - 2002. - 365 с.
46. Музыченко, В.В. Управление персоналом [Текст] / В.В. Музыченко // Изд-во «Академия». - 2013. - 528 с.
47. Некрасова, О.В. Построение эффективной системы мотивации работников службы управления персоналом на промышленном предприятии [Текст] / О.В. Некрасова // Омский научный вестник - 2013.-№4(121).-С. 38-42.
48. Никифорова, Л.А. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании [Текст] / Л.А.Никифорова. - М.: Изд-во «Кадровое дело». - 2006. - 430 с.
49. Оганесян, И. А. Управление персоналом организации [Текст] И.А.Оганесян. - Мл Изд-во «Амалфея» 2010. - 256 с.
50. Огиев. А.С. Мотивация как инструмент управления персоналом [Текст] / А.С. Огиев. - Мл Изд-во «Управление персоналом» - 2003. - 216 с.

51. Озерникова, Т.И. Профессионализм и трудовая мотивация [Текст] Т.И.Озерникова. - Мл Изд-во «Служба кадров». - 2012. - 141 с.
52. Олехнович, М.Е. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом [Текст] / М.Е. Олехнович - М: Изд-во «Управление персоналом». - 2006. - 322 с.
53. Петренко, Е.П. Материальное стимулирование - ключевой фактор управления мотивацией [Текст] / Е.П. Петренко, Т.П. Хрипкова, Т.А, Сентябова // Клиническая лабораторная диагностика. - 2006. - № 9. - 332 с.
54. Погодина, Г.В. Обучение персонала при внедрении новых технологий [Текст] / Е.В. Погодина, Л.В. Дмитриева. - Мл Изд-во «Управление персоналом». - 2004. - 300 с.
55. Пономарёв, И.И. Измерение мотивации [Текст] / И.И.Пономарёв. - Мл Изд-во «Управление персоналом». - 2012. - 233 с.
56. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] В.П.Пугачёв. - Мл Изд-во «Кадровое дело». - 2011. - 222 с.
57. Пульчева, Н.Е. Как продлить ощущение корпоративного праздника [Текст] / Н.Е. Пульчева. - М: Изд-во «Кадровое дело». - 2007. -311 с.
58. Радугин, А.А. Введение в менеджмент: социология" организаций и управления [Текст] / А.А.Радугин. - Воронеж: Высшая школа предпринимателей, 2005. - 198 с.
59. Рассадин, В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала [Текст] / В.В. Рассадин // Труд и социальные отношения. - 2008. - №3.- С. 53-59.
60. Роцин, Д.В. Дороже денег. Мотивация руководителей [Текст] / Д.В.Роцин. - Мл Изд-во «Управлению персоналом». - 2006. - 199 с.
61. Рябова, М.А. Оценка взаимосвязи мотивации и нематериального стимулирования труда в эффективном управлении персоналом промышленных предприятий [Текст] М.А. Рябова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2013. - № 2. - С. 112- 116.

62. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] / Н.В. Самоукина. - Мл Изд-во «Вершина». - 2006. - 244 с.
63. Самоукина, Н.Н. Управление персоналом [Текст] / Н.Н. Самоукина. - СПб.: Питер, 2005. - 236 с.
64. Силин, А.Н. Организационное поведение [Текст] / Л.Н. Силин, С.Д. Резник. - Тюмень: Вектор Бук. 2006. - 316 с.
65. Сорочайкин. А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом [Текст] / А.Н. Сорочайкин // Основы экономики, управления и права. -№ 1(1). - 2012. - С. 121-125.
66. Сурков, С.А. Мотивация персонала [Текст] / С.А.Сурков. - Мл Изд-во «Управление персоналом». - 2012. - 243 с.
67. Татьянанина, А.А. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала [Текст] / А.А. Татьянанина, Е.В. Юртайкина. - Мл Изд-во «Бизнес-школа». - 2012. - 412 с.
68. Терешков, Д.Г. Принципы разработки и применения системы мотивации на предприятии [Текст] / Д.Г.Терешков. - М.: Изд-во «Вершина». - 2005. - 333 с.
69. Терешук, Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным [Текст] / Н.И. Терешук. - М.: Изд-во «Управление персоналом». - 2013. - 112 с.
70. Ткач, Е.Г. Мотивация, как элемент работы с персоналом [Текст] / Е.Г. Ткач // Новый университет. Серия: Экономика и право. - 2012. - № 6. - С. 58-60.
71. Торрингтон, Д.И. Управление человеческими ресурсами [Текст] / Д.И. Торрингтон. - М.: Изд-во «Дело и Сервис». - 2014.-752 с.
72. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст]: Практич. Пособие.-6-е изд., испр. и доп. В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: Изд-во «Дело». - 2012. - 336 с.
73. Трофимов. Н.С. Современное управление персоналом организации [Текст]: учеб, для вузов. - СПб.: Канди. 2005. - 250 с.

74. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь [Текст] / сост. А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. - Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012. - 104 с.

75. Фролов, В.О. Научные подходы к формированию механизма мотивации и управления персоналом [Текст] / В.О. Фролов, В.О. Фролов // Экономика промышленности. -2011.- Т. 53. - № 1. - С. 245- 249.

76. Дветаев, В.М. Управление персоналом [Текст] / В.М.Цветаев. - СПб: Питер, 2012. - 126 с.

77. Чехова, О.Е. Сотрудники будут благодарны [Текст] / О.Е. Чехова. - М.: Изд-во «Управление персоналом». - 2006. - 232 с.

78. Шекшня, СВ. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета [Текст] / С.В. Шекшня. - Мл Изд-во «Бизнес-школа Интел- Синтез», 2012. - 336 с.

79. Шишкина, Е.С. Национальные аспекты формирования" мотивационной системы [Текст] / Е.С. Шишкина // Экономика, управление и право в современных условиях: международ. сб. ст./ под общ. ред. В.Б. Тасеева. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2012. - Вып. 5(17). - С. 185- 193.

80. Якокка Л. Карьера менеджера [Текст] / Л. Якокка, У. Новак. - М.: Изд-во «Попурри». - 2007. - 544 с.