

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

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ
ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ СТРОЙИНДУСТРИИ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 92071250
Лазаренко Анны Юрьевны

Научный руководитель
к.и.н., доцент
Лепешкина Е.Ю.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1. Сущность и виды методов оценки мотивации персонала организации	6
1.2. Основные виды мероприятий по повышению мотивации персонала в организации	14
II. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «АРКО»	21
2.1. Организационно - экономическая характеристика предприятия ООО «АРКО»	21
2.2. Анализ управления системой мотивации персонала ООО «АРКО»	30
III. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «АРКО»	38
3.1. Разработка рекомендаций по повышению уровня мотивации персонала ООО «АРКО»	38
3.2. Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий	42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	48
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	50
ПРИЛОЖЕНИЕ	55

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы бакалаврской работы. В современной практике развитие систем мотивации эффективной деятельности персонала приводит к повышению производительности в не меньшей степени, чем технологическое перевооружение. Более того, известны многочисленные примеры, когда конкурентные преимущества достигались не за счет передовой техники и технологий, а именно на основе адекватной мотивационной системы предприятия. Соответствие персонала возрастающим требованиям: систематическое обновление знаний и их продвижение на качественно новый уровень, профессиональные навыки, коммуникативная культура, творческая активность, использование новейших технологий является основой для успешной реализации инноваций и экономического роста.

Особенностью управления персоналом в современных условиях является возрастающая роль личности работника. Соответственно, меняется соотношение потребностей и стимулов, на которые может опереться система мотивации. Для мотивации персонала организаций сегодня используют как материальные, так и нематериальные методы вознаграждения.

Характерным для многих российских организаций является ограниченность, а порой отсутствие современной системы мотивации высокоэффективного труда. Большинство работников не стремятся проявлять инициативу и творчество в своей деятельности, в полной мере брать на себя ответственность за принимаемые и реализуемые на практике решения.

Поэтому, особенно в последнее время, в условиях последствий экономического кризиса 2014-2016 гг, актуальным является совершенствование мотивации персонала, поскольку для российских предприятий она является определяющим фактором мобилизации на выполнение тех или иных задач.

Проблема исследования: без совершенствования системы мотивации персонала в организации невозможно обеспечить дальнейшее успешное

функционирование, поскольку предприятие должно заниматься организацией и мотивацией персонала так, чтобы они реализовывали стратегию предприятия и выполняли задачи, поставленные перед организацией.

Объект исследования: система мотивации персонала ООО «АРКО» г.Старый Оскол, Белгородской области.

Предмет исследования: факторы и механизмы, которые оказывают влияние на формирование мотивации персонала.

Цель бакалаврской работы: анализ системы мотивации персонала и разработка предложений по ее совершенствованию.

Задачи работы:

-выявить сущность методов оценки мотивации персонала организации;

-рассмотреть виды методов оценки мотивации персонала организации;

-дать характеристику мероприятий по повышению мотивации персонала в организации;

-провести анализ существующей системы оценок и мероприятий по повышению мотивации ООО «АРКО»;

-разработать мероприятия по совершенствованию методов мотивации персонала организации.

Теоретическую и методологическую основу бакалаврского исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых, в частности, И. Варданян, О. Волгиной, И.П. Егоршина, Н.В.Кузнецовой, Ф. Лютенс, В.П. Пугачева, С.Д. Резника, А.Я. Кибанова, В.Чемезова и др.

Процессам мотивации персонала организации уделено достаточно большое внимание в научных работах различных авторов. Проблемы управления социально-трудовыми отношениями отражены в трудах зарубежных ученых, как С. Адамс, К. Альфердер, М. Амстронг, В.Врум, Ф.Герцберг, Э. Гостик, Р. Двфт, Г.Келли, Э.Лоулер, П. Мартин, А. Маслоу, Э. Мэйо, Ш.Ричи, А.Хайэм, Ч. Элтон и др.

Методы исследования: в качестве инструментов исследования использовались общенаучные методы познания (анализ, синтез, обобщение, логический метод), методы системного и комплексного анализа, методы экономических расчетов и оценки.

Исходной базой анализа системы мотивации и стимулирования труда послужила документация ООО «АРКО» г.Старый Оскол, Белгородской области, в том числе должностные инструкции, положения об отделах, положение о премировании труда работников, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета [1, 2].

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты данного исследования могут быть использованы при определении направлений и конкретных рекомендаций по совершенствованию методических подходов к оценке уровня мотивации персонала.

Структура бакалаврской работы представлена введением, тремя разделами, заключением, библиографическим списком использованной литературы и приложением.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и виды методов оценки мотивации персонала организации

Важнейшим условием успеха предприятия является высокая мотивация персонала. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без заинтересованности членов предприятия в конечный результат и без стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей. Каждая организация, желающая достичь определенных экономических и социальных целей, должна мотивировать свой персонал на решение различных задач, которые могут быть общественными, организационными, групповыми и индивидуальными [18, с.56].

Мотивация – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь оптимального удовлетворения своих потребностей [44, с.272].

Мотивация преследует цель создания необходимых условий и стимулов для наиболее полной реализации трудового потенциала каждого работника на конкретном рабочем месте. Понимание сущности мотивационных процессов основано на изучении взаимосвязи двух основных категорий экономики: производства и потребления [44, с.273].

Потребность – это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благах, социальных и духовных ценностях. Для каждого работника потребности представляют собой определенную систему последовательно восходящих состояний, которые находятся в постоянном движении. Человек способен влиять на скорость развития своих потребностей, управлять их интенсивностью, направленностью, а следовательно, осуществлять обратную связь с производством. Потребность является той силой, которая заставляет людей действовать, производить

материальные, социальные и духовные блага. Субъективным выражением этого побуждения к деятельности, сформировавшимся для каждого конкретного человека под воздействием окружающего его внешнего мира, которое отражено в сознании, является мотив[44, с.278].

Мотив – это феномен сознания, осознанное индивидом побуждение к деятельности. При этом он не определяет содержание деятельности человека. Содержание деятельности в большей степени определяет цель, которая раскрывает возможности и способы реализации мотива[44, с.273].

Цели выступают в качестве объектов мотивации. Пройдя через сознание индивида потребности осознаются в качестве необходимости и переходят в действие. Внешнее побуждение находит свое отражение в категории «стимул», а внутреннее – в категории мотив [47, с.275].

Соединение мотивов и стимулов позволяет реализовать потребности субъекта наиболее приемлемым для него способом – путем реализации своих способностей, а также дает возможность разработать систему стимулирования труда работников, соединив цели предприятия и цели работников. В процессе мотивации огромное значение играет стимул. В процессе мотивации он играет не насильственную, а воспитательную роль по отношению к мотиву, активизируя трудовую деятельность работника, поощряя его инициативу, профессионализм и развивая мотивационные установки.

Мотив и стимул – две важнейшие ступени мотивации, соединение которых в механизме мотивации формирует цель деятельности человека. Для эффективного влияния на мотивацию персонала ее необходимо вначале исследовать и оценивать. Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей [24,с.46].

Организованный и управляемый процесс побуждения сотрудника к деятельности определяет его трудовое поведение, а продуктивное использование человеческих ресурсов во многом определяет конкурентные

преимущества компании. Несмотря на теоретические изыскания – измерение мотивации – это сложная методическая проблема [42, с. 276].

Важно не только определение акцентов мотивационной работы, но и правильный выбор организационной формы мотивационного воздействия на работника. В зависимости от этого применяют различные методы воздействия.

Метод – это способ организации деятельности, обоснованный нормативный способ воздействия. Методы могут выступать как самостоятельные приемы диагностической и исследовательской работы. Для выявления уровня мотивации работников используются различные методы оценки [49, 179].

Оценка - это специфический организационный термин для обозначения процесса определения критериев, позволяющих описывать успешность или слабость исследуемой переменной, как самой по себе, так и по сравнению с другими показателями. Компоненты, которые задействованы при оценке мотивации работников представлены на рисунке 1.1.1

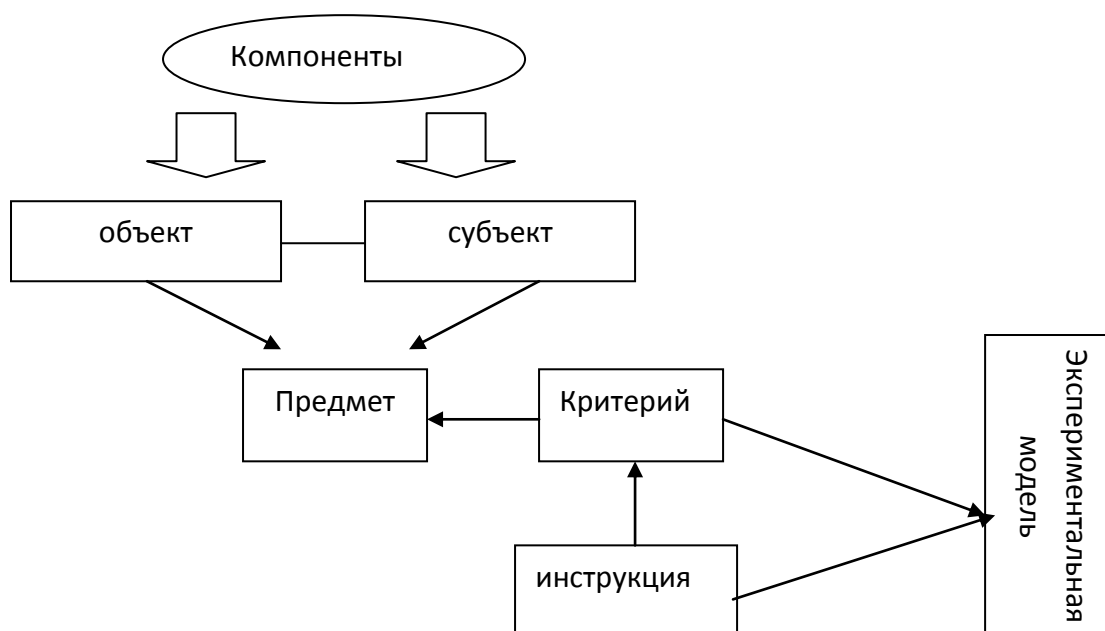


Рисунок 1.1.1- Компоненты процесса оценки мотивации работников

В структуре личности теоретики выделили устойчивые «обобщенные мотивы», именно эти переменные – как тенденции диагностируются и

учитываются при разработке мотивационных мероприятий. При этом, мотивы не наблюдаемы непосредственно и в этом смысле они не могут быть представлены как факты действительности. Мотивы не являются фактами в смысле реальных предметов, доступных прямому наблюдению. Они условные, облегчающие понимание, вспомогательные конструкты нашего мышления[22, с.47].

Оценка (диагностика, измерение) уровня мотивации — это сложная методическая проблема. Вопросами формирования мотивации к труду занимаются специалисты в области экономики, социологии, психологии и др., о чем свидетельствует в первую очередь, возникновение множества теорий и методик.

Каждый из подходов предполагает, что для управления мотивацией ее необходимо исследовать и оценивать. Несмотря на теоретические изыскания - измерение мотивации это сложная методическая проблема [33, с. 124].

Среди методов оценки мотивации работников предприятия используют прямые и косвенные методы.

Прямые методы основаны на допущении непосредственного отношения между оценками и субъективными переменными подлежащими изменению. Подобные методы характеризуются видом оценок, к которым они применимы. В прямых методах измерения исходят из количественных оценок, которые отражают степень выраженности оцениваемого свойства объектов или ситуаций.

Косвенные методы. На трудовую мотивацию влияют система льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура [7, с. 159].

При проведении анализа уровня мотивации широко применяются методы, позволяющие измерять качественными и количественными показателями

особенности мотивации работников.

Качественные показатели:

Интервьюирование – это одна из форм устного разговора с целью выявления его потребностей и сферы интересов.

Принято различать следующие виды интервью:

-индивидуальное или групповое;

-формализованное или неформализованное [52, с. 226].

В самом начале разговора задачей является установление коммуникативного контакта с сотрудником, с которым проводится интервью. Важно установить доверительную атмосферу общения, а в конце важно поблагодарить сотрудника за общение. Также необходимо обозначить конкретные сроки, в течение которых сотрудник сможет увидеть улучшения мотивационной среды подразделения или компании в целом. Интервью дает возможность получить дополнительную информацию. Этот метод дорогостоящий, требующий много времени, высоких навыков интервьюера, чтобы не допустить потери и искажения информации. Однако при тщательном и квалифицированном применении дает отличные результаты[39, с. 277].

Кроме того, на основании мнения руководителей подразделений можно составить обобщенную характеристику ситуации по отделам, оценив общий уровень мотивации сотрудников. При очевидной доступности данного метода он имеет недостатки: не все мотивы являются осознанными, поскольку понимание сложных глубинных мотивационных образований требует развитой рефлексии; ответы часто неискренни в силу действия фактора социальной желательности (стремление выглядеть с лучшей стороны, соответствовать неким социальным «нормам» и «эталонам»). Тем не менее, опросы позволяют довольно быстро собрать массовый материал, узнать, как человек воспринимает свои поступки и действия, что он декларирует миру.

Групповые методы собеседования могут быть организованы на групповой основе. Если группа работников выполняет одинаковую работу, групповые методы

позволяют экономить время и обеспечить более тщательный сбор информации. Этот метод можно использовать и для идентификации потребностей в обучении. Разновидность группового метода – «мозговая атака», т.е. обсуждение проблемы группой экспертов[32, с.285].

Метод анкетирования - это опрос сотрудников при помощи разработанного бланка в виде анкеты, на котором перечислены вопросы по выявлению потребностей сотрудников[39, с. 278].

Главное преимущество метода анкетирования по сравнению с методом интервьюирования заключается в оперативном сборе большого количества необходимой информации по выявлению позиций и мнений сотрудников относительно существующей системы мотивации.

Главным недостатком метода анкетирования является то, что он позволяет собрать только поверхностную информацию. Поэтому данный метод рекомендуется применять комплексно с такими методами, как интервьюирование и тестирование.

Метод тестирования рекомендуется применять для получения информации об индивидуальных особенностях индивида. Знание индивидуальных особенностей сотрудника компании позволяет разработать индивидуальные мотиваторы для особо ценных сотрудников. Тестирование представляет собой перечень вопросов, для оценки которых используются особые шкалы значений, которые позволяют обеспечить объективность получаемой информации о конкретном сотруднике. Все вопросы объединены в темы[51, с.232].

Проективные методики. Основной акцент делается на диагностику скрытой мотивации сотрудника, причем скрытой, в том числе, и для самого сотрудника. Зачастую проективные методы включают комбинации всевозможных методов – кейсов (ситуаций), конструктивных заданий, интервью, включающих вопросы на первый взгляд не имеющие отношения к респонденту. Предполагается, что испытуемый выделяет количественные для него показатели.

Проективные методики зарекомендовали себя как максимально эффективный инструмент для получения достоверных результатов, систематизации и адаптации изменений в организации. Высокая достоверность достигается за счет комбинации

возможных методов интервью – кейс-ситуаций, конкретных заданий и таких вопросов, которые на первый взгляд не имеют отношений к респонденту. В этом случае человек невольно выдает ответы с ключевыми для него показателями. Кроме того, такие методы несложны с точки зрения их освоения и применения.

Наблюдение - целенаправленное, организованное и определенным образом фиксируемое восприятие исследуемого объекта[51, с.199].

Метод критических ситуаций. Суть метода состоит в том, что тестирующий постоянно записывает удачные или нежелательные случаи исполнения обязанностей каждым подчиненным, затем обсуждает их с ними через определенное время. Источником информации обычно является сам работник, реже руководитель, от которых информация собирается методом собеседования или дневника критических ситуаций. Этот метод особенно полезен для целей оценок деятельности и целей отбора. Опрашиваемых часто просят назвать (вспомнить шаги (критические ситуации) в процессе успешного выполнения задания или исполнения должности, только ситуации действия(модель поведения) приведшие к провалу. Доставляет неопровержимые факты, необходимые для объяснения оценки. Этот метод часто используют в дополнение к методу ранжирования [52, с.201].

Метод экспертной оценки используют для определения удовлетворенности системой мотивации персонала. Для изучения используемой на предприятии мотивационной системы можно провести экспертную оценку удовлетворенности разработанных принципов, методов и иных характеристик мотивационной системы. На крупном или среднем предприятии в роли экспертов могут выступать руководители подразделений или бизнес-единиц.

Представим отличительные черты в оценке мотивации профессионально-должностного продвижения персонала в зависимости от признаков в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1

Отличительные черты в оценке уровня мотивации профессионально-должностного продвижения персонала

№	Признак	Суть отличия
1	Пол сотрудника	Уровень мотивации у мужчин и женщин различен, это объясняется периодическим отвлечением женщин из реального

		сектора национальной экономики в домашний репродуктивный труд
2	Возраст сотрудника	Молодые специалисты более мотивированы на профессионально-должностное продвижение, чем работники с большим стажем работы в организации
3	Престиж организации	Работники крупных градообразующих предприятий мотивированы в большей степени, чем работники малого и среднего бизнеса, причиной этого является – социальная обеспеченность в крупной организации, карьерный рост.
4	Профессия	Оценка мотивации сотрудников одной профессии отличается от системы мотивации сотрудников другой профессии. Так, например, система мотивации медицинского персонала имеет другие оценочные подходы, нежели сотрудники аппарата управления лечебного учреждения.

Кроме рассмотренных выше методов оценки уровня мотивации работников широко применяются психодиагностические методики исследования мотивации персонала организации, такие как «Методика оценки трудовой мотивации» И.Г. Кокуриной, «Методика трудовых мотивов» В.И. Герчикова [22, с. 174].

Таким образом, при оценке уровня мотивации персонала организации решаются следующие задачи:

- оценка текущей стратегии предприятия в области мотивации персонала;
- оценка системы мотивации персонала и взаимосвязей между процедурами;
- анализ системы мотивации на основе документации;
- оценка честности осуществления стимулирующих воздействий высшим руководством;
- диагностика системы мотивирования на уровне линейных руководителей;
- действующей системы мотивации мотивам работников;
- затрат на мотивацию получаемому организацией эффекту[49, с.295].

Целью анализа действующей системы мотивации персонала является создание представления о ее недостатках и, таким образом, возможности ее целенаправленного исправления и целостного формирования – от выработки

мотивации до определения способов индивидуальной мотивации конкретных работников.

Оценка уровня мотивации может показать, что сотрудники получают недостаточное удовлетворение от работы, и имеют низкую мотивацию. Достижение оптимального уровня мотивации повышает производительность труда, эффективность производства, рост квалификации работников, «оздоравливает» отношения работников в коллективе. Оценка уровня мотивации - непростая задача, так как осуществляется путем измерения, в общем-то неизмеримого - мотивов личности, которые в действительности являются гипотетическими конструктами. Основным принципом анализа системы мотивации является предельная объективность. Данные анализа должны дать ясное представление о том, насколько чувствуют на себе работники действие системы и насколько их реакция на это действие соответствует ожиданиям[27, с.107].

По результатам оценки составляются рекомендации по изменению стратегии, структуры, мероприятиях мотивации персонала.

1.2 . Сущность и виды мероприятий по повышению мотивации персонала в организации

В менеджменте мотивация играет важную роль, поэтому руководством периодически должны проводиться мероприятия не только по оценке уровня мотивации персонала, но и по ее формированию и стимулированию.

Построение системы мотивации может идти двумя путями - через разработку новой системы или оптимизацию существующей.

Путь разработки абсолютно новой системы длительный и очень затратный. Оптимизация существующей системы предполагает построение системы мотивации на основе положительного опыта предприятия, с применением современных технологий и инструментов управления персоналом[7, с.48].

Мотивационный механизм представляет собой процесс активизации индивидуального и группового экономического поведения членов трудового

коллектива на основе их самоорганизации. Эффективность действия мотивационного механизма активизации экономического поведения зависит от уровня развития и согласованности организационных, управленческих и межличностных отношений в трудовом коллективе.

Непременным условием и исходным пунктом создания высокоэффективной системы мотивации труда персонала является четкое определение руководителями стратегических целей организации.

Мотивация работников осуществляется в соответствии с потребностями организации в зависимости от воздействия окружающей среды[9, с.148].

Важным мероприятием является четкое определение внутрифирменной корпоративной философии - системы ценностей и норм. Наличие сформулированных ценностей организации позволяет решать ряд задач.

Во-первых, облегчается процесс социализации работников, их «вхождение в организацию». Отсутствие ценностей и норм, их неопределенность или постоянное изменение затрудняют адаптацию: невозможность принять то, чего нет.

Во-вторых, создание собственной системы ценностей позволяет организации «компенсировать отсутствие единых ценностей».

Наличие провозглашенных ценностей не гарантирует мотивацию персонала. Важно, чтобы вся система управления персоналом подтверждала и претворяла эти ценности в жизнь. Разрыв между провозглашаемой системой ценностей и мотивацией, приводит к «раздвоению» сознания работников, декларируемые, но не реализуемые ценности обесцениваются.

Применение сформулированных корпоративных ценностей должно осуществляться на всех этапах работы с персоналом. При найме и отборе работников, помимо учета профессионально-квалифицированных требований, необходимо анализировать систему ценностных ориентаций кандидата, его готовность принять корпоративные ценности. Оценка деятельности персонала и система вознаграждений, система развития

персонала должны строиться на принципах, заложенных в корпоративной философии[12, с.74].

Подобрать кадры с идеальными для организации ценностными ориентациями невозможно. Для мотивации необходимо эффективно использовать стимулы. Поэтому сложившаяся у работников реальная структура мотивации нуждается в обязательном исследовании. Только тогда руководитель может подобрать эффективные методы стимулирования[8, с. 29].

Знание мотивационных компонентов позволяет составить «мотивационную карту» сотрудника. Информацию о выявленных движущих мотивах и потребностях сотрудника используют при разработке комплекса мероприятий по мотивации сотрудников.

Однако, зачастую, мотивационные программы в организациях приводят лишь к кратковременным изменениям и почти не отражаются на производственных и финансовых показателях. Причина в том, что диагностике подлежат обобщенные мотивы - динамические образования, актуализирующиеся под воздействием ситуативных детерминант, а ситуативными детерминантами может выступать огромное количество переменных в реальной ситуации, поэтому учесть и измерить их все невозможно[14, с.73].

Управленцы, делая упор на субъективную оценку работниками своих побуждений и «обобщенные мотивы» используют комплекс стимулирующих воздействий, который, несмотря на привлекательность, практически не влияют на успешность бизнеса.

Мероприятия, чаще всего проводятся в рамках разработки системы оплаты труда, или удовлетворения выявленных мотивационных факторов. Некоторые из этих программ ориентированы на анализ достигнутого: сравнение удовлетворенности сотрудников до и после внедрения мотивационного проекта.

Наиболее распространенные мероприятия и методы, которые используются для повышения уровня мотивации, представлены на рисунке 1.2.1.

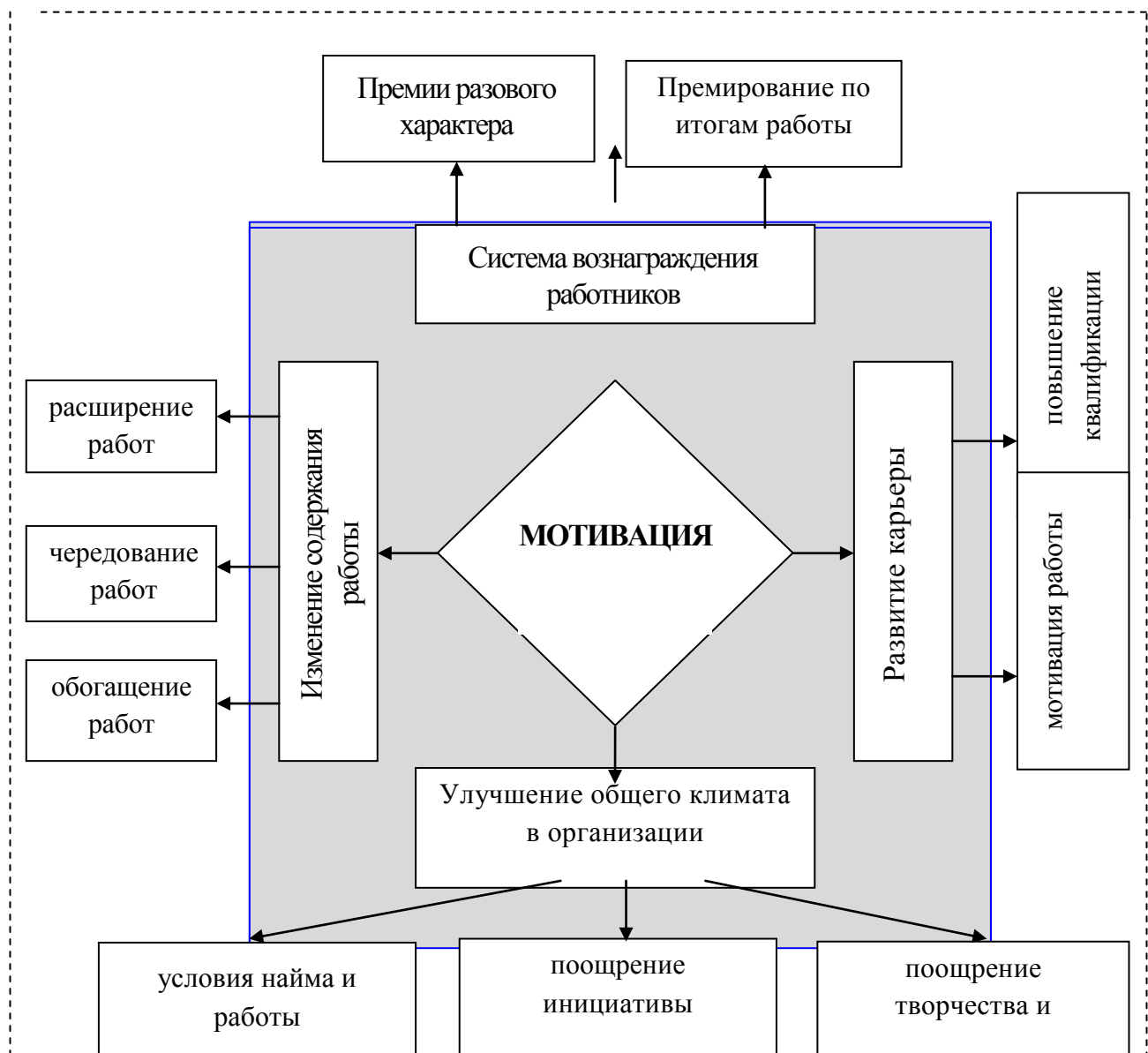


Рисунок 1.2.1- Мероприятия по повышению уровня мотивации работников на предприятии

Система вознаграждения работников. Под вознаграждением понимается все, что представляет для работника ценность или может казаться ему ценным. Вознаграждение бывает внутренним и внешним.

Внутренне вознаграждение работника - это его психологическое состояние, определяемое чувством удовлетворения от работы, основанием значимости своей деятельности. Внутреннее удовлетворение, как результат такого вознаграждения может наступать в результате признания заслуг работника и одобрения его деятельности в

коллективе, в результате осознания своей сопричастности важному делу, принесения пользы обществу[14, с.73].

Удовлетворенность трудом может перерасти в увлеченность, ощущение жизненной гармонии. Внутренние вознаграждения работника в решающей степени определяются факторами, связанными с мотивационной структурой индивида, его психологическими особенностями и установками.

Основным методом влияния организации на внутреннее вознаграждение работника является формирование и развитие организационной культуры компании и приобщение к ней индивидуума. Принадлежность к сильной организационной структуре уже сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желанию действовать в интересах и на благо своей организации[14, с.74].

Внешнее вознаграждение – все то, что в рамках системы мотивации может быть предложено компанией в качестве стимула к работе и имеет ценность для работника: заработная плата, денежные выплаты, премии, социальные льготы и скидки и т.д. Данное вознаграждение призвано компенсировать работнику затраты его труда в производственном процессе, поэтому получило название компенсационного пакета.

Компенсационная политика – это система внешних вознаграждений наемного работника за результаты его труда в организации. Немонетарная система вознаграждений (моральные стимулы к труду) в системе внешних вознаграждений не рассматривается.

Как достаточно важный элемент развития мотивации является развитие карьеры. Планирование карьеры позволяет сотрудникам видеть, какую должность они могут получить, если приобретут соответствующий положительный опыт при определенных исходных условиях. План карьеры должен разрабатываться на основе тщательного анализа работы, так как обладает сильным мотивирующим действием, которое при неблагоприятных условиях может привести к демотивации[14, с.76].

Эффективность мотивационного механизма зависит от выполнения следующих требований:

- объекту должны быть выгодны воздействия, выбранные субъектом;

- субъекту должно быть выгодно, применять эффективные методы воздействия на персонал и невыгодно применять неэффективные методы;

- субъекту должны быть известны эффективные методы воздействия на персонал для приведения кадрового потенциала предприятия к наиболее позитивному состоянию[41, с.328].

Схематически совокупность и последовательность операций мотивационного процесса представлена на рисунке 1.2.2.

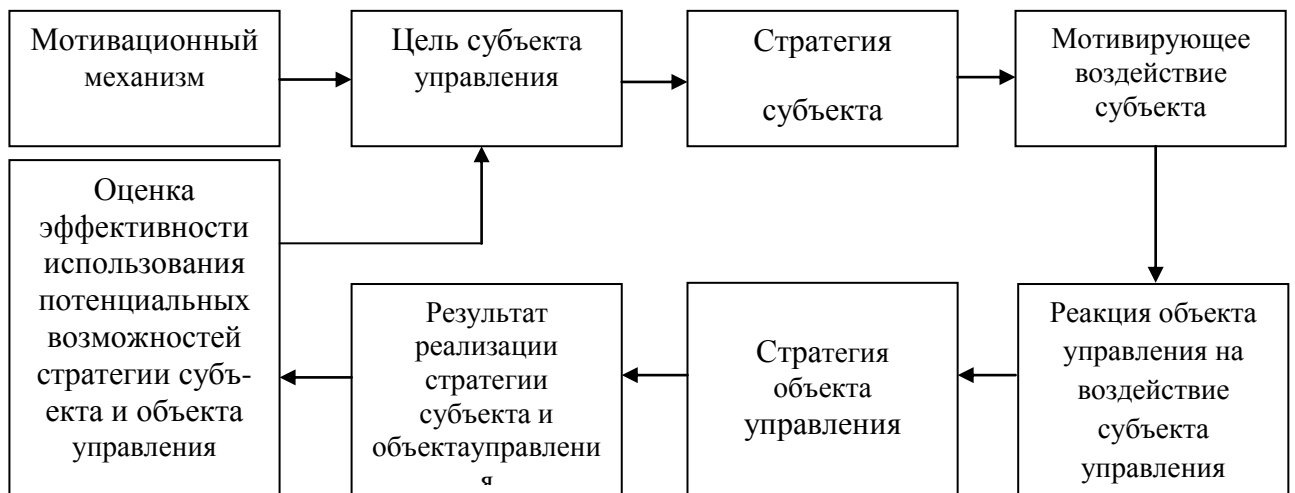


Рисунок 1.2.2- Последовательность операций мотивационного процесса

В результате действия мотивационного механизма у субъекта и объекта активизируются те или иные детерминанты, направленные на выполнение поставленных целей, происходит запуск механизма осознанной мотивации.

Этот механизм наиболее эффективен, так как ориентирован на удовлетворение потребностей работника, согласуется с его интересами и направлен на достижение его целей.

Действие мотивационного механизма развития кадрового потенциала предприятия основано на комплексном и мотивационном характере применения методов управления, необходимостью создания условий для ограничения негативного поведения персонала и мотивации позитивного поведения[44, с.289].

Следовательно, для определения стратегии развития кадрового потенциала, предприятия должны сформулировать точную структуру действий, путем разработки стратегических целевых программ, в соответствии с которыми необходимо составить программы мотивации работников предприятия, организовать развитие и повышение квалификации кадров.

Выводы по 1 разделу:

1. Мотивация – это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь оптимального удовлетворения своих потребностей.

2. Мотивация преследует цель создания необходимых условий и стимулов для наиболее полной реализации трудового потенциала каждого работника на конкретном рабочем месте. Понимание сущности мотивационных процессов основано на изучении взаимосвязи двух основных категорий экономики: производства и потребления.

3. Метод – это способ организации деятельности, обоснованный нормативный способ воздействия. Методы могут выступать как самостоятельные приемы диагностической и исследовательской работы.

4. Для выявления уровня мотивации работников используются различные методы оценки: анкетирование, интервьюирование, опрос, тестирование, метод экспертных оценок, метод критических ситуаций, психологические методики исследования мотивации.

2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «АРКО»

2.1. Организационно - экономическая характеристика предприятия ООО «АРКО»

Полное фирменное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Арко».

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью.

Сокращенное фирменное наименование: ООО «АРКО».

Место нахождения: Россия, Белгородская область, г. Старый Оскол, Промкомзона, р-он Цемзавода.

ООО «АРКО» - коммерческая организация, призванная выполнять уставную деятельность:

Код вида экономической деятельности по классификатору ЭКВЭД:

-строительство зданий и сооружений, общестроительные работы и подготовительные работы;

-санитарно-технические работы и работы по устройству наружных инженерных сетей и коммуникаций.

- строительно-монтажные, ремонтные и пусконаладочные работы;

-другие, не запрещенные законом виды деятельности.

Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе юридического лица, образованного в соответствии с законодательством РФ по месту нахождения на территории РФ- серия 31№0008908 от 03.10.1994 года. Общество внесено в единый государственный реестр юридических лиц сведений о банковских счетах юридического лица.

Общество внесено в единый государственный реестр юридических лиц сведений о регистрации юридического лица в качестве страхователя в территориальном органе пенсионного фонда российской федерации и в единый государственный реестр юридических лиц сведений о регистрации

юридического лица в качестве страхователя в территориальном фонде обязательного медицинского страхования.

ООО «АРКО» имеет лицензию по строительству зданий и сооружений, за исключением сооружений сезонного характера или вспомогательного назначения.

Учредительными документами является Устав и учредительный договор.

В Уставе ООО «АРКО» отражены следующие статьи:

Общие положения;

Виды деятельности;

Функции общества и обязанности их должностных лиц;

Юридический статус Общества;

Цель и предмет деятельности Общества;

Уставный капитал. Имущество общества;

Права и обязанности общества;

Порядок выхода участника из Общества;

Переход доли (части доли) участника Общества в уставном капитале Общества к другим участникам и третьим лицам. Правопреемство;

Приобретение обществом доли в уставном капитале;

Хранение документов общества;

Органы управления Обществом;

Общее собрание участников Общества;

Порядок созыва участников. Компетенция общего собрания;

Директор Общества;

Ревизор (ревизионная комиссия) Общества;

Ревизия и ликвидация общества.

Устав регулирует деятельность предприятия ООО «АРКО» (Приложение 1). Генеральный директор общества действует на основании Устава общества.

Срок деятельности Общества не ограничен. Деятельность Общества прекращается по решению участников Общества и оформляется письменно, либо по основаниям, предусмотренным действующим законодательством.

Коллегиальный исполнительный орган не предусмотрен.

На предприятии утверждены локальные нормативные акты:

Коллективный договор ;

Правила внутреннего распорядка;

Положение по оплате труда и премирования работников предприятия (Приложение 2).

Согласно ст. 40 ТК «Коллективный договор - правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

Коллективный договор заключен в организации сроком на 3 года на период с 2014-2017г.г.

Согласно ст. 41 ТК содержание и структура коллективного договора определяются сторонами трудовых отношений.

В коллективный договор предприятия включены обязательства работников и работодателя по следующим вопросам:

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий, компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;

- соблюдение интересов работников при приватизации государственного и муниципального имущества;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- частичная или полная оплата питания работников;
- контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников, порядок информирования работников о выполнении коллективного договора;
- отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора;
- другие вопросы, определенные сторонами.

В коллективном договоре с учетом финансово-экономического положения работодателя установлены льготы и преимущества для работников, условия труда, более благоприятные по сравнению с установленными законами, иными нормативными правовыми актами, соглашениями.

В организации действуют Правила внутреннего трудового распорядка, с которыми работники знакомятся под роспись перед подписанием трудового договора.

Трудовой распорядок организации определяется Правилами внутреннего распорядка, локальный нормативный акт организации, регламентирующий, в соответствии с Трудовым кодексом и иными федеральными законами, порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации (ст. 189,190 ТК РФ).

Правила должны быть разработаны в соответствии с ТК РФ и распространяться на всех работников предприятия (ст. 15, 56 ТК РФ).

Правила внутреннего трудового распорядка не должны противоречить ТК РФ и ухудшать положение работников по сравнению с действующим трудовым законодательством.

Так, ошибочно вносить в Правила следующие записи: работник, принятый на работу с испытательным сроком, не получает надбавки; работник может делить свой отпуск на две части и т.п.

Правила внутреннего трудового распорядка (унифицированной формы нет) утверждаются подписью руководителя организации с учетом мнения представительного органа работников организации в правом верхнем углу титульного листа и не требуют издания специального приказа.

В содержание Правил включены следующие разделы:

- Общие положения;
- Порядок приема, перемещения и увольнения работников в соответствии с Трудовым кодексом и иными федеральными законами;
- Основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора;
- Рабочее время и его использование (ст.100 ТК РФ);
- Время предоставления перерыва в работе для отдыха и питания и его продолжительность (ст. 108 ТК РФ);
- Перечень должностей с ненормированным рабочим днем (ст. 101 ТК РФ);
- Продолжительность ежегодного дополнительного оплачиваемого отпуска, предоставляемого работникам с ненормированным рабочим днем (ст. 119 ТК РФ) или например, за стаж работы в данной организации;
- Дни выплаты работникам заработной платы (ст. 136 ТК РФ);
- Основные права и обязанности работников;
- Основные права и обязанности работодателя;
- Применяемые к работникам меры поощрения за успехи в работе;

- Ответственность за нарушения трудовой дисциплины и применяемые взыскания;

- Иные вопросы регулирования трудовых отношений в данной организации.

Заключая трудовой договор, работник берет на себя обязательства соблюдать действующие в организации Правила внутреннего трудового распорядка (ст. 56 ТК РФ).

Положение об оплате труда и премировании содержит положения по оплате труда в соответствии с нормами трудового законодательства. Штатное расписание в организации необходимо для формирования штатного состава и общей численности компании (Приложение 1).

Содержание штатного расписания стандартно для всех фирм – перечень должностей, структурного состава, штатных единиц, сведения об окладах сотрудников, месячной заработной плате и имеющихся надбавках; определяется положением или Уставом компании.

Оформляется штатное расписание по форме Т-3. Трудовой Кодекс РФ не предусматривает обязательного наличия штатного расписания в любой компании, но согласно постановлению Роскомстата, для всех форм собственности распространяется необходимость учета первичной документации по учету оплаты труда.

Найм сотрудников по трудовому договору (вне зависимости от того, является ли место работы основным или по совместительству), происходит на основании штатного расписания, в котором обязательно указывается структурное подразделение и должность сотрудника.

Важной характеристикой системы мотивации на предприятии является обеспеченность трудовыми ресурсами. В таблице 2.1.1. представлена обеспеченность ООО «АРКО» трудовыми ресурсами по различным категориям работников предприятия. Персонал разделяется на основной и вспомогательный.

Таблица 2.1.1.

Обеспеченность ООО «АРКО» трудовыми ресурсами, чел.

Категории работников	2014	2015	2016
Среднесписочная численность персонала	48	48	50
В том числе рабочие, из них	3,5	3,5	3,5
основные	2	2	2
вспомогательные	1,5	1,5	1,5
Управленческий и основной персонал	44,5	44,5	46,5

Наименьший удельный вес в общей структуре персонала учреждения занимают рабочие, а наибольший вес занимает управленческий и основной персонал. Данные показатели объясняются особенностью деятельности предприятия. За три последних года изменение численности персонала происходило за счет изменения численности основного персонала. Численность рабочих при этом оставалась неизменной.

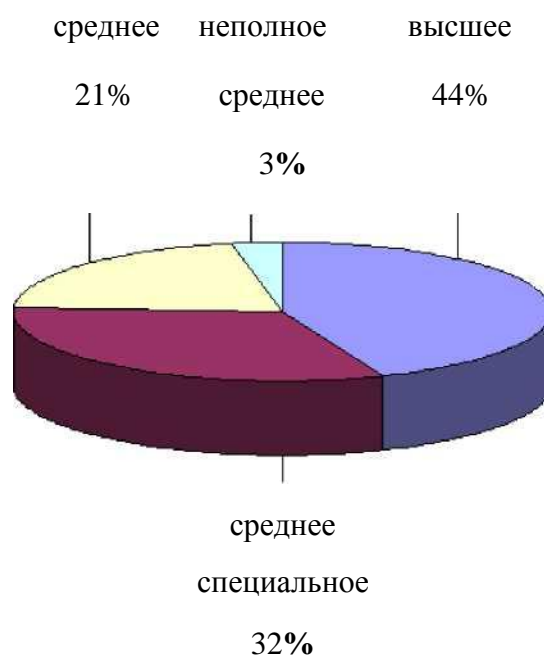


Рисунок 2.1.1. - Образовательный уровень персонала на 2017 г.

Квалификация сотрудников ООО «АРКО» достаточно высока, так как большинство из них имеет высшее и среднее специальное образование (рисунок 2.1.1).

Количество людей с большим опытом работы также достаточно

велико. Кроме того, необходимо проанализировать движение персонала, т.е. проследить динамику некоторых коэффициентов.

Состав персонала ООО «АРКО» находится в движении: одни работники увольняются, другие - поступают на работу. Движение происходит и внутри учреждения.

Анализ текучести кадров ООО «АРКО» за 2014-2016 годы представлен в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2.

Анализ текучести персонала ООО «АРКО» за 2014-2016 гг.

	Периоды		
	2014	2015	2016
Среднесписочная численность персонала (чел.)	48	48	50
Количество уволенных работников за год: (чел.)	3	6	7
Коэффициент текучести	6,25%	12,5%	14%

В организации происходит текучесть кадров. К ней относят как увольнение работников по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами, систематическими

По данным таблицы 2.1.2. видно, что в учреждении коэффициент текучести персонала в 2016 году вырос. Из этого можно сделать вывод о том, что руководство учреждения не в полной мере предложило работникам хорошие условия труда, возможность продвижения по служебной лестнице.

Организация может снизить уровень текучести с помощью совершенствования инструментов мотивации, в том числе и нематериального стимулирования.

В таблице 2.1.3. представлена информация об удельном весе возрастных групп персонала учреждения.

Таблица 2.1.3

Распределение сотрудников ООО «АРКО» по возрасту

Наименование показателя	2016год	
	Кол-во человек	% от общей
Всего	50	100
в том числе: женщин	28	56
мужчин	22	44
Возраст: до 25 лет	8	16
26 - 35 лет	10	20
36 - 45 лет	15	30
46 - 50 лет	7	14
51 - 55 лет	7	14
более 56 лет	3	6

Как видно из таблицы 2.1.3, удельный вес в общей численности женщин выше, чем мужчин. Это связано со спецификой деятельности учреждения. Удельный вес молодых работников, возраст которых менее 25 лет не высок. Он составляет 16 % от общей численности. Удельный вес работников предпенсионного и пенсионного возраста составляет 20% от общей численности работников учреждения.

В качестве основных методов мотивации в учреждении выступает система заработной платы и премирования. Причем, оплата труда специалиста напрямую связана с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей организации в целом.

Положение об оплате труда в ООО «АРКО» основывается на решении директора, с учетом мнения заместителей и руководителей подразделений учреждения.

В таблице 2.1.4 представлена динамика окладов отдельных сотрудников ООО «АРКО» с 2014 по 2016 год включительно.

Таблица 2.1.4

Динамика средних окладов по категориям работников ООО «АРКО» за период 2014 - 2016 гг.

Категории работников	2014	2015	2016
Директор	14640	15990	17678
Главный специалист	11850	13640	14399
Ведущий специалист	6525	7050	7930

Должностные оклады заместителей директора, главного бухгалтера учреждения устанавливаются на 10-30 % ниже должностного оклада директора учреждения, при заключении с ними трудового договора.

2.2. Анализ управления системой мотивации персонала ООО «АРКО»

Мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Однако между мотивацией и конечным результатом деятельности нет однозначной зависимости. Это обусловлено тем, что на результаты труда оказывает влияние множество других факторов: квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения и т. д. (Приложение 1).

В ООО «АРКО» используется достаточно ограниченное число инструментов мотивации (таблица 2.2.1).

Материальное вознаграждение становится мотивирующим фактором в тех случаях, когда работники придают заработной плате большое значение и когда четко прослеживается связь между заработной платой и результативностью труда, то есть увеличение производительности должно приводить к увеличению заработной платы.

Таблица 2.2.1

Анализ методов мотивации персонала ООО «АРКО»

Метод мотивации	Цель внедрения метода
Премирование сотрудников по результатам работы за месяц, полугодие,	Создать заинтересованность сотрудника в успехе работы организации
Возможность прохождения обучения в целях повышения квалификации	Создание у сотрудника стремления к карьерному росту, росту профессионализма
Моральное стимулирование (грамоты, благодарности)	Создание у сотрудника убеждения, что он ценный работник

В качестве материального стимулирования в ООО «АРКО» применяется система премирования. В учреждении установлены следующие виды выплат стимулирующего характера:

- а) премиальные выплаты по итогам работы (квартал, полугодие, год);
- б) выплаты за образцовое качество выполняемых работ;
- в) выплаты за выполнение особо важных и срочных работ;
- г) выплаты за интенсивность и высокие результаты работы;
- д) выплаты за стаж непрерывной работы, выслугу лет;
- е) надбавка за напряжённость и особые условия труда;
- ж) повышающий коэффициент к должностному окладу;
- з) доплата за классность водителю автомобиля.

Выплаты стимулирующего характера производятся на основании приказа директора ООО «АРКО». Выплаты стимулирующего характера, кроме доплаты за классность, не являются гарантированной частью заработной платы.

Выплаты стимулирующего характера, кроме доплаты за классность и премиальные выплаты по итогам работы за месяц, устанавливаются в размере до 30% от должностного оклада.

По данным отдела кадров, за последний год к работникам ООО «АРКО» применялись следующие виды морального поощрения: похвалу и

благодарности со стороны руководства получили 25% работников, ценные подарки - 10%, повышение должности - 5%, почетную грамоту получили 15%, у 30% коллектива имелись другие виды поощрения, не поощрялись лишь 15% опрошенных (рисунок 2.2.1).



Рисунок 2.2.1. - Виды морального поощрения, применяемые в ООО «АРКО»

Также было выяснено, что в организации не используются, но работники хотели бы, чтобы это было реализовано, следующие инструменты нематериальной мотивации:

- конкурсы на звание лучшего работника;
- возможность видеть свою фотографию на доске Почета;
- редко проводятся спортивные и корпоративные мероприятия;
- посещение спортзала, бассейна, фитнес-центра (Приложение 2).

Между тем, в ООО «АРКО» предусмотрены плановые мероприятия по повышению квалификации и переподготовке кадров. Эти мероприятия имеют следующие формы - курсы повышения квалификации, семинары, стажировки, долгосрочное обучение и др.

В рамках данной работы было проведено исследование по формированию и изучению мотивационного профиля сотрудников предприятия. Для исследования использовался тест мотивационного профиля личности Ш. Ричи и П. Мартина [3]. Мотивационный профиль - данные о 12

мотивирующих факторах сотрудника представлены в виде гистограммы.

Тест позволяет выявить потребности и стремления работника, тем самым получив представление о его мотивационных факторах. С помощью данного теста можно выявить относительную ценность 12 мотиваторов:

В ходе исследования было протестировано 29 сотрудников организации, занимающих разные должности и работающих в различных подразделениях ООО «АРКО» и был проанализирован каждый профиль. Было выявлено, что большинство сотрудников придает значение следующим факторам: высокий заработок и материальное поощрение, интересная работа, структурирование работы, признание, условия работы, самосовершенствование.

Поэтому на ООО «АРКО» может быть выработана система стимулирования, ориентирующаяся на специфику предприятия и его подразделений, а не на индивидуальные особенности сотрудников. И, разумеется, такая система стимулов, в свою очередь, образует один из важнейших «фильтров», привлекающий и закрепляющих в компании кадры, соответствующие ее мотивационному профилю, и вытесняющий «неподходящий» персонал.

От профиля компании можно перейти к профилям подразделений. Разумеется, в каждом подразделении могут работать сотрудники с разными типами мотивации. Но персонал, задающий тон в организационной культуре (в первую очередь – руководитель), должен соответствовать целевому профилю своего подразделения.

На основании полученных мотивационных профилей был составлен обобщенный профиль сотрудника ООО «АРКО» (Приложение 3, рис. 2.2.2), и сделан вывод о том, что совершенствование системы мотивации персонала необходимо. Исходя из анализа интересов и характера членов трудового коллектива, нужно построить такую систему стимулирования, которая вызывала бы предельно конструктивное поведение, обеспечивающее эффективную коммуникацию и достижение совокупного результата рассматриваемого предприятия.

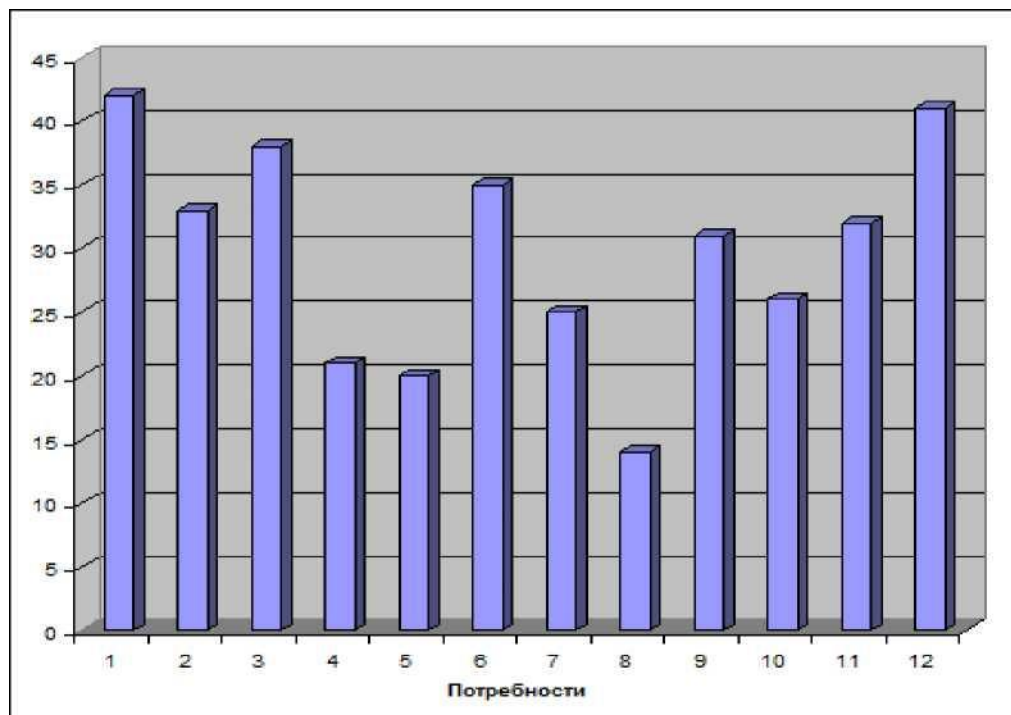


Рисунок 2.2.2 - Групповой мотивационный профиль сотрудников ООО «АРКО»

В настоящее время в ООО «АРКО» используются инструменты материальной мотивации. Это обусловлено тем, что работодатель стремится четко определить и в дальнейшем знать, за что, за какую конкретную работу он платит сотруднику премиальные выплаты, дает ценные подарки и пр. Все работники получают ограниченный штатным расписанием оклад плюс премии и материальную помощь.

В ходе анализа нематериальной мотивации персонала ООО «АРКО» установлено, что нематериальная мотивация присутствует. Однако степень нематериальной мотивации далека от совершенной. В настоящий момент руководство ООО «АРКО» не придает большого значения нематериальной мотивации. Этому есть существенные основания. Такие виды морального поощрения, как почетная грамота, объявление благодарности, занесение в Книгу почета и на Доску почета, во многом дискредитировали себя в прошлые годы, когда это делалось зачастую ради «галочки», в массовом порядке и без подкрепления какими либо стимулами.

Поощрение, имеющее моральный характер, оказывает на работника

положительное этическое влияние и приносит ему нравственное удовлетворение. В свою очередь материальное поощрение всегда имеет денежное выражение и наряду с моральной удовлетворенностью позволяет работнику получить дополнительный материальный доход.

В рамках проблем мотивации сформулирована одна из стратегических целей - внедрение усовершенствованной системы мотивации для повышения общей эффективности работы компании.

Анализ существующей системы мотивации показал необходимость совершенствования инструментов нематериальной мотивации, так как различные виды нематериального стимулирования существуют в организации разрозненно. Новая система мотивации будет способствовать организационной лояльности, преданности общему делу, ответственности и как следствие желанию работать с большей отдачей.

В соответствии с этим необходимо:

- постоянно улучшать сферу профессиональной деятельности работника;
- расширить социальный пакет с учетом возможностей учреждения и предоставить выбор подходящих льгот для сотрудника;
- улучшить качество мероприятий по досугу персонала;
- дать возможность воплощать творческие начинания работников, направленные на повышение эффективности труда;
- планировать карьерный рост.

В совершенствовании системы мотивации необходимо сделать упор на инструменты нематериальной мотивации. Коллектив ООО «АРКО» нуждается в корпоративных праздниках, спортивных мероприятиях и культурно-развлекательных мероприятиях, более широком признании заслуг.

В ООО «АРКО», нет штатных HR- и PR-специалистов, поэтому нагрузка по нематериальной мотивации персонала должна целиком и полностью стать обязанностью менеджера по персоналу.

Таким образом, руководство ООО «АРКО» должно обратить внимание

на следующие проблемы:

- соблюдение трудового законодательства при оплате труда и его организации;
- на изменение локальных нормативных актов в области оплаты и стимулирования персонала;
- совершенствование системы материального стимулирования работников;
- индивидуальный подход в стимулировании персонала;
- развитие социально-психологических факторов стимулирования работников;
- текучесть кадров;
- планирование деловой карьеры работников.

Анализ существующей системы мотивации труда в ООО «АРКО»

Показал ряд недостатков: несоблюдение трудового законодательства; недостаточно развитая и обоснованная система материального стимулирования работников; отсутствие индивидуального подхода в стимулировании персонала; слабое развитие социально-психологических факторов стимулирования работников; текучесть кадров;отсутствие планирования деловой карьеры работников.

Таким образом, можно отметить отсутствие комплексного подхода к разработке системы мотивационного менеджмента в организации.

На основании анализа методов управления системой мотивации сотрудников ООО «АРКО» можно сделать несколько выводов:

1. В качестве основных методов мотивации в учреждении выступает система заработной платы и премирования. Причем, оплата труда специалиста напрямую связана с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей организации в целом.
2. В качестве материального стимулирования в ООО «АРКО» применяется система премирования. В учреждении установлены следующие виды

выплат стимулирующего характера: премиальные выплаты по итогам работы (квартал, полугодие, год); выплаты за образцовое качество выполняемых работ; выплаты за выполнение особо важных и срочных работ и др.

3. По результатам изучения мотивационного профиля сотрудников предприятия были выявлены особые предпочтения сотрудников в мотивационной системе - потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок; потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе.
4. В совершенствовании системы мотивации необходимо сделать упор на инструменты нематериальной мотивации. Коллектив ООО «АРКО» нуждается в корпоративных праздниках, спортивных мероприятиях и культурно-развлекательных мероприятиях, более широком признании заслуг.

Рекомендации по совершенствованию методов оценки и мероприятий по повышению уровня мотивации персонала ООО «АРКО» будут рассмотрены в третьем разделе работы.

3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «АРКО»

3.1. Разработка рекомендаций по повышению уровня мотивации персонала ООО «АРКО»

В связи с проблемами и недостатками, выявленными в системе мотивации ООО «АРКО», необходимо разработать мероприятия по повышению эффективности мотивации трудовой деятельности в системе управления персоналом ООО «АРКО».

По результатам обзора научной литературы определены следующие предпосылки формирования мотивационной среды на предприятиях: всякий труд вознаграждается в соответствии с индивидуальными качествами каждого работника в отдельности, по достигнутым коллективно результатам.

Система мотивации на уровне предприятия 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 и другое.

Большую роль играет социально-психологическая обстановка, способствующая взаимодействию исполнителей в процессе работы, появлению стимулов к высокопроизводительной и эффективной работе.

Важным представляется также надлежащее выполнение работником своих производственных и служебных обязанностей, строгое соблюдение им дисциплины (трудовой, производственной, технологической), трудовая активность и творческая инициатива. Все перечисленное выше должно базироваться на высоком качестве трудовой жизни человека.

Поэтому в настоящее время высокое качество трудовой жизни человека рассматривается в развитом обществе как один из главных стимулов производительного труда.

Концепция качества трудовой жизни разрабатывается в трудах видных зарубежных экономистов сравнительно недавно.

Сущность концепции заключается в определении совокупности показателей, характеризующих хорошие организационные, социальные и психологические условия труда, и оценке их влияния на конечные результаты производства [52, с. 239].

В качестве таких показателей наиболее часто выделяются:

- позитивное влияние на личную жизнь;
- нормальные отношения профсоюзов и администрации;
- лояльность персонала к организации;
- отсутствие апатии к труду, в личной жизни;
- развитие и эффективное использование кадров;
- участие работников в делах предприятия;
- прогресс в достижении карьеры;
- хорошие отношения с начальником;
- позитивные социально-психологические отношения в группе;
- уважение к личности человека.

Важным условием целенаправленного развития внутреннего потенциала сотрудника и эффективного использования его потенциала является планирование карьеры.

Планирование карьеры - это одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель. Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций).

Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Комплексная система управления карьерным процессом должна включать взаимосвязанные между собой цели, функции, технологии, принципы, структуру и кадры управления карьерой[57, с.263].

Цели системы управления карьерным процессом ООО «АРКО» могут включать:

- формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала работника и организации в целом;

- обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;

- достижение взаимопонимания между организацией и работником по вопросам его развития и продвижения;

- создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.

В отличие от системы премирования, активизирующей в работнике стремление к качественному выполнению его основной и обязательной функции, система нематериальной мотивации должна быть направлена на повышение лояльности к организации, мотивации к успеху, а также на формирование в сотрудниках креативных качеств и инициативности.

В таблице 3.1.1. приведены предложения по внедрению нематериального стимулирования сотрудников ООО «АРКО».

Таблица 3.1.1.

Мероприятия по совершенствованию нематериального стимулирования сотрудников ООО «АРКО»

Инструменты нематериальной мотивации	Достижимый результат
Организация корпоративных мероприятий: посещение кинотеатров, театра	Удовлетворение потребности родственности (общение, признание, причастность) и повышение приверженности компании, развитие корпоративной культуры
Организация и проведение спортивных мероприятий с персоналом	Повышение сплоченности коллектива
Предоставление льгот для занятия спортом: тренажерный зал, бассейн, и т. д.	Повышение степени удовлетворения потребности в существовании и корпоративном общении
Фотографии лучших работников месяца вывешивать на доске Почета, установленной в фойе, где их могут видеть коллеги, клиенты и деловые партнеры	Повышение удовлетворенности процессом труда
На доске объявлений поздравлять открытками работников с днем рождения, государственными и корпоративными праздниками, рождением детей, свадьбами, юбилеями и т.д.	Повышение сплоченности коллектива, осознание работниками своей значимости и востребованности
Ежегодно присуждать звание «Лучший работник года»	Повышение удовлетворения потребности, самовыражения, осознание работниками значимости своего вклада в общее дело
Директору проводить периодические совещания с подчиненными, обеспечив участие сотрудников в принятии решений	Повышение стремления к достижению корпоративных целей, осознания значимости своего вклада сотрудниками, их причастности к интересам компании, обеспечение самовыражения и самореализации

Целью внедрения предложенных рекомендаций является:

- повышение степени удовлетворения сотрудников за счет получения более свободного доступа к качественному отдыху, поддержанию здоровья посредством спортивных занятий;
- повышение у сотрудников потребности в родственности как за счет повышения возможности корпоративного общения, так и за счет развития командных методов работы и вовлечения персонала в процессы выработки совместных решений;
- повышение у сотрудников потребности в росте, развитии и самовыражении за счет получения более свободного доступа к получению

образования, продвижению по службе, самореализации через достижение высоких результатов работы и участие в делах компании;

- повышение сплоченности коллектива;
- повышение приверженности сотрудников к работе, стремления к достижению общекорпоративных целей;
- развитие кадрового потенциала.

Рассмотрим затраты, которые необходимо понести ООО «АРКО» для осуществления всех мероприятий по внедрению проекта.

В целом, затраты на реализацию проекта совершенствования системы нематериальной мотивации персонала в ООО «АРКО» представлены в таблице 3.1.2.

Таблица 3.1.2

Затраты на реализацию проекта совершенствования системы нематериальной мотивации персонала ООО «АРКО»

Наименование статьи затрат	Затраты, руб. на
1 Оформление доски поздравлений	5 000
2 Корпоративные мероприятия (3 мероприятия)	60 000
3 Организация спортивных мероприятий	20 000
4 Посещение театра, кино	16 000
5 Посещение бассейна, Ледового дворца и Дворца	12 000
6 Тренажерный зал	24 000
7 Доска Почета	10 000
8 Подарки лучшим работникам	15 000
9 Создание корпоративного сайта	20 000
ИТОГО:	182000

3.2. Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Для оценки экономической эффективности предлагаемого проекта составим перечень всех проектных затрат и их совокупное распределение по всем периодам проекта (таблица 3.2.1). Исходя из особенностей бюджетного финансирования, наиболее целесообразным представляется определить

период планирования и расходования средств с ноября 2017 года по декабрь 2018 года, поскольку малозатратные мероприятия возможно осуществить из средств экономии за 2017 год. Другие необходимо провести в первом квартале 2018 года, либо распределить средства пропорционально на весь 2018 год.

Проанализировав таблицу 3.2.1, можно сделать вывод о том, что разработка и внедрение проекта совершенствования системы нематериальной мотивации учреждению финансово посильна при правильном планировании доходной и расходной части бюджетной сметы. Сумма в 182000 рублей представляется наиболее оптимальной для достижения поставленных целей.

Таблица 3.2.1

Затраты на реализацию и внедрение проекта совершенствования нематериальной мотивации в ООО «АРКО», руб.

Наименование статьи затрат	Ноябрь-декабрь	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого, руб.
Оформление доски поздравлений	5000					5 000
Корпоративные мероприятия	20000	20000	20000			60 000
Спортивные мероприятия			20000			20 000
Театр, кино				16000		16 000
Посещение бассейна, Ледового Дворца и Дворца спорта		3000	3000	3000	3000	12 000
Тренажерный зал		6000	6000	6000	6000	24 000
Доска Почета	10000					10 000
Подарки лучшим работникам			15000			15 000
Корпоративный сайт		20000				20 000
ИТОГО:						182 000

При условии внедрения запланированных мероприятий, нематериальная мотивация будет обеспечивать активное участие работников ООО «АРКО» в разработке целей организации.

Главным правилом работы учреждения должно стать стремление к

обеспечению сотрудников такими жизненными условиями на работе и за ее пределами, которые позволили бы им полностью раскрыть свой потенциал, улучшить настрой, тем самым повысив желание чувствовать себя звеном сплоченного и дружного коллектива, нацеленного на выполнение самых высоких задач.

Оценка социально-психологических эффектов от внедрения проектных мероприятий представлена на рисунке 3.2.1.



Рисунок 3.2.1. - Социально-психологический эффект от разработанных мероприятий по стимулированию персонала ООО «АРКО»

Кроме того, предложенные мероприятия позволят получить и обратный эффект, т. е. повысят устойчивость экономической составляющей ООО «АРКО». Это должно произойти благодаря:

- развитию кадрового потенциала учреждения, формированию крепкого кадрового резерва;
- повышению приверженности сотрудников компании, снижение текучести кадров и косвенного ущерба от него;
- повышению стремления и заинтересованности сотрудников в достижении корпоративных целей и высоких результатов деятельности,

развитии компании.

- повышению корпоративной культуры;
- повышению эффективности функционирования производственного социума;
- как следствие вышеперечисленных пунктов, повышению производительности и качества труда.

В случае обнаружения низкой эффективности проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности и ожидания работников, согласованные с целями и задачами учреждения.

Затраты на предлагаемые мероприятия установлены исходя из средней численности работников, стажа работы, планируемых выплат материальной помощи, социальных мероприятий, расчетных сумм причитающихся выплат в связи с нарушением трудового законодательства.

Таблица 3.2.2

Затраты и эффективность проекта совершенствования системы материальной мотивации персонала ООО «АРКО»

№ п/п	Предлагаемые мероприятия	Затраты, тыс. руб./год	Увеличение выручки, %	Экономическая эффективность тыс.руб./год
1	Установка надбавок к тарифным ставкам и окладам из фонда заработной платы за стаж работы	50	1	64,8
2	Организация дополнительной оплаты труда по итогам хозяйственной деятельности за год – вознаграждение по итогам работы за год.	112	2	129,7
3	Выплаты работникам сумм, причитающихся в связи с нарушением трудового законодательства	70	1,0	64,8
3	Организация на предприятии выплат единовременной материальной помощи.	45	1	64,8

4	Организация и проведение торжественных мероприятий; оптимизация и контроль за выполнением социальных льгот и гарантий для работников компании	120	1,5	97,3
	ИТОГО	397		421,4

Годовой экономический эффект от предлагаемых рекомендаций по стимулированию и мотивации труда определяется как разность между дополнительно полученной выручкой за год и затратами на внедрения мероприятия.

Годовой экономический эффект от предлагаемых рекомендаций по стимулированию и мотивации труда $=421,4 - 397,0 = 24,4$ тыс. руб.

Годовой экономический эффект от внедрения системы мотивации труда в последующие годы будет возрастать при условии поддержания этой системы в эффективном состоянии.

Соблюдение предлагаемого механизма стимулирования и мотивации труда позволит обеспечить материальную заинтересованность работника, а также нормальные правовые основы взаимоотношений работника и работодателя в части размеров оплаты и трудового вклада, понизить текучесть кадров на предприятии, а также повысить производительность труда каждого работника.

Необходимо чтобы данный механизм стимулирования был заранее известен работнику, это позволит ему целенаправленно использовать свою материальную заинтересованность, индивидуально или вместе с другими добиваться того уровня заработка, который его устраивает.

Таким образом, в данном разделе разработаны предложения и рекомендации по совершенствованию управления нематериальной мотивацией, которые применимы для персонала ООО «АРКО», в том числе:

- развитие личности работника;
- расширение социального пакета с учетом возможностей работодателя и предоставление выбора подходящих льгот для сотрудника;

- улучшение качества мероприятий по досугу персонала;
- возможность воплощения творческих начинаний работников, направленных на повышение эффективности труда, планирование карьерного роста.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование и развитие эффективной мотивационной системы на предприятии позволит в значительной степени снизить уровень конфликтности в коллективе, гармонизировать отношения в системах «работник-работодатель» и «работник-работник», реально повысить уровень самоорганизации и самоуправления, а следовательно, производительность и качество труда. Реализовать указанные цели можно путем формирования и поступательного совершенствования системы мотивации деятельности персонала предприятия, ориентированной на обеспечение высокого качества трудовой жизни людей.

Проведенное исследование показало, что мотивация – это создание таких условий, которые способны регулировать трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь оптимального удовлетворения своих потребностей.

Мотивация работника предприятия сопряжена с общей системой вознаграждений в организации, которая может обеспечить огромное их разнообразие, стимулируя интенсификацию труда.

Для выявления уровня мотивации работников используются различные методы оценки:

- анкетирование,
- интервьюирование,
- опрос, тестирование,
- метод экспертных оценок,
- метод критических ситуаций,
- психологические методики исследования мотивации.

Один из наиболее мощных инструментов формирования связи между результатами труда и вознаграждением – это комплексная программа оплаты и стимулирования труда.

Анализ существующей системы мотивации труда в ООО «АРКО» показал ряд недостатков:

- недостаточно развитая система материального стимулирования работников,

- отсутствие индивидуального подхода в стимулировании персонала,

- слабое развитие социально-психологических факторов стимулирования работников,

- текучесть кадров,

- отсутствие планирования деловой карьеры работников.

Непременным условием и исходным пунктом создания высокоэффективной системы мотивации труда персонала является четкое определение руководителями стратегических целей организации.

На основе проведенного исследования системы мотивации персонала ООО «Агрегат» сделан вывод о том, что система стимулирования персонала на предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента. Мероприятия по совершенствованию способов материального и нематериального стимулирования нацелены на достижение эффективности производства.

В результате были разработаны мероприятия направленные на совершенствование системы мотивации в ООО «Агрегат»:

- применение новых стимулирующих форм оплаты труда;

- использование индивидуального подхода в стимулировании персонала;

- расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала,

- развитие системы управления деловой карьерой;

- внедрение мероприятий по устранению текучести кадров.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов[Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
3. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник [Текст] / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
4. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
5. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие [Текст] / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
6. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам[Текст] / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
7. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие [Текст] / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
8. Веснин, В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник[Текст] / В.Р.Веснин. - М. : Проспект, 2010. - 688 с.
9. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие [Текст] / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.

10. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник [Текст] / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.
11. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие [Текст] / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
13. Кибанов, А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 64 с.
14. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 80 с.
15. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие [Текст] / М.Н. Колесникова. - СПб.: Профессия, 2011. - 192 с.
16. Кроливецкий, Э. Н. Роль организационно-экономического механизма в рационализации взаимодействия технологических элементов системы стратегического управления инвестированием в новшества [Текст] / Э.Н.Кроливецкий, О.К.Ольнев // Вестник Чувашского университета. - 2016. - № 1. - С. 392–395.
17. Лепешкин, С. М. Исследование трансформации российского предпринимательства в 2008 – 2013 годах с точки зрения психо-экономического подхода [Текст] / С.М. Лепешкин, Е.Ю. Лепешкина // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 12 – с. 249 – 258.
18. Лепешкин, С. М. Трансформация предпринимательства в системе социалистической экономики / С. М. Лепешкин, Е. Ю. Лепешкина // Теория и практика общественного развития – 2016 - № 2 – 0,3 п.л./0,2 п.л. : <http://teoria-practica.ru/vipusk-2-2016/>
19. Лепешкин С. М., Попков В. П., Федорков А. И. Особенности российского регулирования предпринимательства [Текст] / В. П. Попков, С. М.

- Лепешкин, А. И. Федорков // Аудит и финансовый анализ – 2016 – № 1 – С. 309–312.
- 20.Новиков, Ю. В., Основы теории и методологии адаптивного управления малыми предприятиями [Текст] / Ю.Н.Новиков. - СПб. : Астерион, 2009. - 146 с.
- 21.Окольнишникова, И. Ю. Интегративная основа инновационных кластерных образований как механизм развития ресурсного потенциала предпринимательских структур [Текст] / И.Ю.Окольнишникова, В.Ю. Шевров // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент.- 2016 - Т. 8. - № 2. - С. 138–148.
- 22.Омарова Н. Ю. Инновационные подходы к внедрению социально-ориентированного управления российским предпринимательством [Текст] /Н.Ю. Омарова, С.Г.Митин // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. - 2012.- № 28. - С. 149–154.
- 23.Попков В. П. Стратегическое управление затратами в предпринимательских структурах: научная монография [Текст]/ В.П.Попков, Б.А.Варламов, М.А.Шароватов. - СПб.: Издательство «Нестор». - 2005. - 153 с.
- 24.Попков В.П. Теоретические основы многофакторного управления развитием современного предпринимательства [Текст] / В. П. Попков, С. М. Лепешкин. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011. – 84с.
- 25.Любушин, Н.П. Экономический анализ: Учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 423 с.
- 26.Макареня, Т.А. Организация и планирование производства: Конспект лекций. - Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2014. - 360 с
- 27.Маркарьян, Э.А. и др. Экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] / Э.А. Маркарьян ,Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян - Ростов н/Д.: Феникс, 2015. - 576 с.
- 28.Марыганова, М. И. Экономика. Интегрированный учебный курс для вузов [Текст] / М. И. Марыганова, Ю. П. Гладков. - М.: КноРус, 2006. - 448 с.

29. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2005. - 704 с.
30. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учеб. пособие для вузов / Б.З. Мильнер - М.: ИНФРА-М, 2005. - 648 с.
31. Михайлов, А. Г. Основные принципы формирования бюджетной системы предприятия [Текст] / А. Г. Михайлов. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 85 с.
32. Налоговый кодекс Российской Федерации: Часть первая [Текст]: офиц. текст по состоянию на 15 июля 2015 г. - М.: Омега-Л, 2015. - 267 с.
33. Николаева, С. А. Управленческий учет [Текст] / С. А. Николаева. - М.: ИПБ-БИНФА, 2014. - 377 с.
34. Новицкий, Н.В. Организация, планирование и управление производством: Учеб.-метод. Пособие / Н.В. Новицкий, В.П. Пашуто - М.: Финансы и статистика, 2006. - 260 с.
35. Омаров, А.М. Экономика производственного объединения (предприятия). [Текст] / А.М. Омаров. - М.: Экономика, 2006. - 421 с.
36. Парахина, Л.И. Основы теории управления [Текст] / В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 560 с.
37. Пласкова, Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ: Учебник МВА. - М.: ЭКСМО, 2014. - 656 с.
38. Попова, Л.В. Управленческий учет и анализ с практическими примерами: Учеб. Пособие [Текст] / Л.В. Попова, В.А. Константинов, И.А. Маслова, Е.Ю. Степанова. - М.: Дело и сервис, 2006. - 224 с.
39. Поршнева, А.Г. Управление организацией [Текст]: учеб. пособие / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатиной. М.: ИНФРА-М, 2006. - 669 с.
40. Прыкина, Л.В. Экономический анализ предприятия [Текст]: учеб. пособие для вузов / Л.В. Прыкина - М. : ЮНИТИ - ДАНА, 2015 - 360с.

- 41.Радионов, Р.А. Оперативный контроль на предприятии за организацией процесса производства и издержками при его осуществлении [Текст] // Экономический анализ. - 2006. - № 19. - С.8-9.
- 42.Ребрин, Ю.И. Основы экономики и управления производством [Текст] / Ю.И. Ребрин. - Таганрог: ТРТУ, 2016. - 329 с.
- 43.Романов, А.Н. Маркетинг [Текст] / А.Н.Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. - 560 с.
- 44.Российский статистический ежегодник. 2016 [Текст]: Стат.сб./ Росстат. - М.: Росстат, 2016. - 795 с.
- 45.Румянцева, З.П. Менеджмент организации [Текст] / З.П. Румянцева, Н.А Соломатин , Р.З Акбердин и др. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 432с.
- 46.Самарина, В. П. Трансфер технологий в качестве антикризисной мер для экономики России и ее регионов [Текст] / В.П.Самарина, Т.П.Скуфьина, С.В.Баранов // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2. С. 286.
- 47.Шматко, А. Д. Анализ государственного управления и поддержки инновационной деятельности в России и за рубежом [Текст] /А.Д.Шматко, И.И.Попова // Научные труды Северо-Западного института управления. 2015. Т. 6. № 2 (19). С. 129–136.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Направления анализа системы мотивации в ООО «Арко»

№ п/п	Индикаторы	Задачи исследования
1.	Показатели производительности труда (ПТ) не достигают запланированного уровня в течение исследуемого периода. Текучесть персонала высокая	Анализ организационных проблем: техническое и технологическое обеспечение трудовых процессов, организация труда персонала, техники безопасности, состояние нормирования деятельности сотрудников, анализ причин текучести, т.е. факторов, вынуждающих работников покидать организацию; анализ факторов удержания (гигиенических) по отношению к категориям персонала, среди которых отмечается высокий уровень текучести: условия труда, структура заработной платы, методы материального стимулирования, возможности должностного роста, качество межличностных отношений в рабочей группе, с коллегами, руководством
2.	Показатели ПТ не достигают запланированного уровня. Текучесть персонала низкая	Анализ организационных проблем: техническое и технологическое обеспечение трудовых процессов, организация труда персонала, техника безопасности, состояние нормирования деятельности сотрудников; анализ социально-демографических, профессиональных и квалификационных характеристик персонала: структура по полу, возрасту, уровни образования, имеющиеся навыки, квалификационные категории; анализ факторов мотивации: структура заработной платы, условия получения дополнительного денежного вознаграждения; содержание и организация обучения, цели и методы оценки результатов и эффективности труда, содержание работы
3.	Показатели ПТ достигают запланированного уровня. Текучесть персонала высокая	Анализ организационных факторов: состояние нормирования труда, структура и показатели оценки результатов, организация аттестации, структура форм и методов материального стимулирования; анализ факторов удержания (гигиенических) по отношению к категориям персонала, среди которых отмечается высокий уровень текучести: условия труда, структура заработной платы, методы материального стимулирования, возможности должностного роста, качество межличностных отношений в рабочей группе, с коллегами, руководством

Продолжение приложения

4.	Показатели ПТ стабильно выше запланированного уровня. Текучесть низкая	Анализ организационных факторов: состояние нормирования труда, структура и показатели оценки результатов, организация аттестации, структура форм и методов материального стимулирования с целью совершенствования структуры показателей и условий стимулирования результатов труда
5.	Показатели производительности и труда стабильно выше запланированного уровня. Текучесть высокая	Анализ организационных факторов: состояние нормирования труда, структура и показатели оценки результатов, организация аттестации, структура форм и методов материального стимулирования; анализ факторов удержания (гигиенических) по отношению к категориям персонала, среди которых отмечается высокий уровень текучести: условия труда, структура заработной платы, методы материального стимулирования, возможности должностного роста, качество межличностных отношений в рабочей группе, с коллегами, руководством
6.	В деятельности организации планируются существенные изменения	Анализ организационных факторов, обеспечивающих реализацию запланированных изменений: техническое и технологическое обеспечение трудовых процессов, организация труда персонала, техника безопасности, состояние нормирования деятельности сотрудников; анализ социально-демографических, профессиональных и квалификационных характеристик персонала: структура по полу, возрасту, уровни образования, имеющиеся навыки, квалификационные категории; анализ факторов мотивации: структура заработной платы, условия получения дополнительного денежного вознаграждения; содержание и организация обучения, цели и методы оценки результатов и эффективности труда (аттестации), содержание работы, установленная мера ответственности сотрудника за ее результаты

Приложение 2

Вопросы к опросу

Определение уровня мотивации у работников

1. Если Вы работаете наравне с остальными, но при поощрении начальство Вас забывает, Вы:
 - а) станете работать эффективнее, уделяя работе больше внимания и проверке;
 - б) скажете о своем недовольстве начальнику;
 - в) станете работать без интереса: Ваш труд все равно не замечают
2. Какой вид вознаграждения Вы предпочитаете?
 - а) денежное;
 - б) подарок от организации;
 - в) грамота и похвала при сослуживцах
3. Вы находитесь на больничном, во время которого с работы не поступало ни одного звонка, Вы:
 - а) позвоните на рабочее место и поинтересуетесь, не нужна ли помощь;
 - б) позвоните на работу и узнаете, что происходит во время Вашего отсутствия;
 - в) будете только рады, что Вам дали возможность отдохнуть от работы
4. У Вас захватывающие планы на выходные, но в последний момент руководитель просит Вас съездить в командировку, Вы:
 - а) согласитесь: деньги всегда нужны, а мероприятие перенести на следующие выходные;
 - б) согласитесь, но без всякого желания;
 - в) объясните, что сегодня у вас законный выходной, а командировку попытаете отсрочить
1. Появились разговоры, что лучшему сотруднику подарят путевку, Вы:
 - а) будете работать эффективнее;
 - б) будете работать также- Вы не можете работать лучше или хуже;
 - в) будете работать также- все равно лучшим Вы не станете
2. При возникновении на рабочем месте конфликтов, Вы:
 - а) попытаете разрешить конфликт;
 - б) разрешением конфликтов занимается организация, ей и решать;
 - в) никак не отреагируете
3. Вас вызывают в кабинет к начальнику. Ваши мысли:
 - а) наверно, заметил наконец-то Ваши заслуги и хочет обговорить повышение;
 - б) искренне удивитесь вызову, идете с интересом;
 - в) опять будет докапываться до чего-нибудь, усложнит и без того трудоемкую работу
8. Если Вас лишили премии в середине месяца, как Вы отреагируете:
 - а) будете работать эффективней;
 - б) будете бездельничать до конца месяца;
 - в) будете работать также

9. Вас повышают по службе, заработная плата повысится незначительно, при повышении ответственности, Вы:
- будете довольны продвижению по служебной лестнице;
 - ожидаете, когда заработная плата возрастет;
 - никак не отреагируете
10. Вам предлагают перейти в другой отдел, где заработная плата немногим превышает Вашу, Вы:
- вполне удовлетворены всей работой и из-за пары тысяч уходить не будете;
 - не хотите расставаться с дружеским коллективом;
 - перейдете

Вопросы к интервью

«Моральное или материальное поощрение?»

1. Вы показали неплохой результат и руководство планирует поощрить Вас. Какую награду Вы бы предпочли:
- денежную выплату;
 - похвала перед коллегами
2. Руководство подарило Вас грамоту, Вы:
- положите ее в папку с ненужными бумагами;
 - поставите на видное место
3. Как Вы считаете, руководство настроено понять Вас?
- да;
 - нет
4. Обратитесь ли Вы к руководству с просьбой отгула?
- да, конечно;
 - нет, все равно не дадут
5. Сообщаете ли Вы своим родным о своем награждении?
- только о материальном;
 - конечно
6. За преданность компании вам подарили наградную медаль, Вы:
- положите ее куда-нибудь;
 - с гордостью будете носить ее на работе
7. Как Вы считаете, руководство относится к своим подчиненным надменно?
- да, всегда;
 - нет, относится дружелюбно
8. При разборе бумаг Вами найдена грамота за особые заслуги, Вы:
- выбросите ее;
 - положите обратно
9. Чувствуете ли Вы уважение к себе со стороны коллег:
- да;
 - нет
10. Стали бы Вы прилагать свои усилия из-за одобрения начальством?
- нет;-да.

Приложение 3

Выявленные потребности персонала ООО «АРКО»

Потребность	Значение
1 - Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок	42
2 - Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке	33
3 - Потребность в четком структурировании работы. Наличие обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил выполнения работы.	38
4 - Потребность в социальных контактах общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами.	21
5 - Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности.	20
6 - Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.	35
7 - Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированными.	25
8 - Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности	14
9 - Потребность в разнообразии; стремление избегать рутины	31
10 - Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей	26
11 - Потребность в самосовершенствовании, росте и развитии как личности	32
12 - Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе	41