



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Разработка комплекса мер по совершенствованию системы
мотивации труда персонала

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 «Менеджмент»
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

95,11 % авторского текста

Работа *рекомендована* к защите

«22» сентября 2022 г.

зав. кафедрой ЭУ и П

Рябчук П.Г.

Выполнил:

студент группы ЗФ-509-114-5-1Мсс
Шаравин Александр Геннадьевич

Научный руководитель:

доктор философских наук, доцент
Иванова Ольга Эрнстовна

Челябинск

2022

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА	7
1.1 Сущность системы мотивации и стимулирования труда персонала	7
1.2 Характеристика основных теорий мотивации труда персонала	15
1.3 Методы мотивации персонала влияющие на эффективность деятельности организации.....	22
Выводы по первой главе.....	28
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ВЕСТИНВЕСТ».....	30
2.1 Организационная характеристика ООО «Вестинвест».....	30
2.2 Анализ системы мотивации труда персонала ООО «Вестинвест».....	38
2.3 Комплекс мер по совершенствованию системы мотивации труда персонала ООО «Вестинвест»	50
Выводы по второй главе	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
Приложение А Дополнительные виды деятельности ООО «Вестинвест» .	64
Приложение Б Анкета для оценки мотивации персонала	66

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любого предприятия являются её сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд сотрудников, зависит успех любого предприятия. Задача менеджеров состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Какими бы сильными не были решения руководителей, эффект от них может быть получен только тогда, когда они удачно воплощены в дела сотрудниками предприятия. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда. Для этого необходимо человека как-то мотивировать, побудить к действию. Понятно, что основным мотивирующим фактором является заработная плата, однако, существует множество и других факторов, заставляющих человека работать. На сегодняшний день имеется большое количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет.

Мотивация труда персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия. Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно и меняется соотношение стимулов и потребностей, на которые может опереться система стимулирования. Для мотивации сотрудников предприятия сегодня используют как финансовые, так и нефинансовые методы вознаграждения.

Эволюция применения различных методов мотивации показала, как положительные, так и отрицательные основы их применения, и это естественный процесс, так как в теории и практике управления нет идеальной модели стимулирования, которая отвечала бы разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации весьма различны по своей направленности и эффективности.

В России существует множество проблем, связанных с мотивационной политикой: проблема взаимоотношений с руководством, неудовлетворенность размером заработной платы, условиями быта и труда в целом на предприятии. Главным препятствием на пути решения этих вопросов – нежелание управленческого персонала задумываться об условиях жизни и труда людей, непосредственно создающих прибыль. В рыночных условиях следует уделять особое внимание нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работника. Но для России традиционно идти своим путем, иметь свою специфику. Изучение мотивов и ценностей современных работников, особенно менеджеров, помогает ответить на вопрос, насколько традиционно и естественно вхождение России в рынок. Осуществляемые в России экономические реформы существенно изменили статус предприятия как основного звена народного хозяйства. Отсутствие разработанной системы мотивации персонала и стимулирования качественного и эффективного труда создает предпосылки снижения конкурентоспособности предприятия, что негативно скажется на всех сферах деятельности предприятия при решении текущих, тактических и стратегических задач управления. Управление персоналом предприятия в такой ситуации, повышение его качественных характеристик, приобретает особую значимость, позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления трудовым коллективом.

Актуальность проблем мотивации труда персонала не оспаривается

ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности.

Таким образом, **проблема** исследования определяется необходимостью разработки комплекса мер по совершенствованию системы мотивации труда персонала, позволяющих получить наивысший результат деятельности организации.

Объект исследования: процесс мотивации труда персонала.

Предмет исследования: комплекс мер по совершенствованию системы мотивации труда персонала ООО «Вестинвест».

Цель исследования – анализ существующей системы мотивации труда персонала ООО «Вестинвест» и разработка комплекса мер по ее совершенствованию.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы проблемы совершенствования системы мотивации труда персонала.
2. Проанализировать систему мотивации труда персонала в ООО «Вестинвест».
3. Разработать комплекс мер по совершенствованию системы мотивации труда персонала ООО «Вестинвест» и провести экономическую оценку их реализации.

Теоретико-методологической основой исследования выступили работы по: социологии и психологии управления (Ю.Н. Аксененко), менеджменту персонала (В.Р. Веснин), менеджменту (О.С. Виханский), управлению персоналом (Г. Десслер), мотивации и оценке персонала (Г.А. Дмитренко), технологии управления персоналом (П.В. Журавлев).

Методы исследования:

– *теоретические*: анализ научной и методической литературы, документов организации (должностные инструкции, положения об отделах, положение о премировании труда работников, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета).

– *эмпирические*: наблюдение, опрос, анкетирование, тестирование.

База исследования. Исследование проводилось в течение 2021–2022 гг. на базе общества с ограниченной ответственностью «Вестинвест» (филиал организации в г. Миасс: 454091, Челябинская область, город Миасс, улица Набережная, 5).

Объем и структура работы. Выпускная квалификационная работа изложена на 65 страницах, состоит из введения, двух глав, выводов к ним, заключения, библиографического списка, включающего 40 источников. Текст иллюстрирован 11 таблицами и 12 рисунками.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОБЛЕМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность системы мотивации и стимулирования труда персонала

Истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать работе максимум усилий, определить не просто. Они чрезвычайно сложны. Упрощенно, в теории менеджмента выделяют такие основания, необходимые для участия человека в трудовой деятельности: наличие необходимости трудиться, объективные (физиологические) возможности, наличие профессиональной квалификации и способностей, наличие мотивации [19].

При рассмотрении мотивации работника предполагается, что у него уже в той или иной степени наличествуют первые три условия участия в трудовой деятельности, так как эти условия трудно инициировать или управлять ими со стороны. Задача менеджера состоит, таким образом, в управлении четвертым фактором, применении мотивирования к человеку, в принципе готовому и способному трудиться. В самом общем виде мотивацию человека к деятельности можно представить в виде совокупности внутренних и внешних по отношению к человеку сил, которые, непрерывно воздействуя на него, побуждают к совершению тех или иных действий. При этом связь между этими силами и конкретными действиями человека определяется очень сложной системой взаимодействий, индивидуальной для каждого человека, поэтому различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил, то есть влияние мотивации на конкретного человека зависит от многих факторов и индивидуально. Понимая вышесказанное, можно дать более детализированное определение мотивации [18].

Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей. «Суть мотивации состоит в том, чтобы давать людям то, что они больше всего хотят получать от работы. Чем полнее удовлетворить их желания, тем больше шансов получить то, что нужно, а именно: производительность, качество, обслуживание» [11].

Система мотивации – это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников, а также привлечь в компанию наиболее талантливых специалистов и удержать их. Другими словами, привлечь нужных сотрудников, вовлечь и раскрыть их потенциал, удержать продуктивных сотрудников. Система мотивации персонала является для многих предприятий достаточно острым вопросом [12].

Стимул часто характеризуется как воздействие на человека извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм, заключающийся в том, что, с одной стороны, с позиций руководителя он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций подчиненных стимул – возможность получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможность их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить:

- позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь);
- негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета, удовлетворяющего потребность).

Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей и

преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения человека. Мотивы – это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены». Это две стороны, две системы воздействия на персонал, побуждение его к определенным действиям. Стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников, а мотивирующее воздействие – на активизацию профессионально-личностного развития работников. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда. Но важно различать стимуляционные и мотивационные механизмы поведения персонала и руководства, осознавать важность их взаимодействия и взаимообогащения [39].

К материальным стимулам относятся денежные (заработная плата, премии и т.д.) и нематериальные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.). Нематериальные стимулы: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды), творческие (возможность самосовершенствования и самореализации). В связи с тем, что стимулы могут быть: материальными и нематериальными, рассмотрим их подробнее на (рисунок 1). Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплектность, дифференцированность, гибкость и оперативность:

- комплектность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом.

- дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Разными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.



Рисунок 1 – Виды стимулирования

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Стимулирование базируется на определенных принципах. К ним относятся:

– Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всего персонала. Необходимы понятные и демократичные условия стимулирования.

– Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

– Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием

ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который бы устраивал работника.

– Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, так как действует принцип «Лучше меньше, но быстрее». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда – это сильный мотивационный фактор.

– Сочетание моральных и материальных стимулов. И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

– Сочетание позитивных и негативных стимулов. В экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к позитивным стимулам (премированию, выплате вознаграждений). Это зависит от традиций, сложившихся в обществе и коллективе, взглядов, нравов, стиля и методов руководства [33; 40].

К основным формам стимулирования относятся материальное вознаграждение и дополнительные стимулы.

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда человека [10].

Среди форм материального стимулирования, кроме заработной платы, можно выделить систему бонусов – разовых вознаграждений, премий или добавочных вознаграждений. Бонусам предшествует оценка или аттестация персонала. В нашей стране имеет место вознаграждение по итогам работы за год – тринадцатая зарплата, вознаграждение за выслугу лет, квартальные премии и др. Существуют льготы и компенсации, формально не связанные с результатами труда, – компенсации за проезд,

дополнительные отпуска, служебные автомобили, предоставляемые управленцам высокого ранга, а также премии и другие выплаты, связанные с уходом на пенсию или увольнением. Это так называемые «золотые парашюты», которые предназначены для высших управляющих, включают оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные пенсионные выплаты и др. Предоставление этих выплат подчеркивает высокий статус работника [38].

Стимулирование, регулирующее поведение человека на основе выражения общественного признания, производится путем вручения грамот, значков, размещения фотографий на Доске почета и других. Большое значение приобретают и не денежные стимулы не только потому, что они ведут к социальной гармонии, но и потому, что предоставляют возможность законного снижения налогооблагаемой базы людей при повышении уровня благосостояния. К не денежным стимулам относятся такие основные формы, как оплаты транспортных расходов, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпускные и некоторые другие, являющиеся элементами социальной политики [9].

В мировой практике постепенно нарабатался ряд составляющих компонентов, позволяющих добиться необходимой мотивации персонала. Систему мотивации формируют постоянные и переменные элементы оплаты труда, льготы и факторы нематериальной мотивации. Сначала речь пойдет о постоянной части мотивации, другими словами, об окладе. Он выплачивается сотруднику независимо от достигнутых результатов. Однако редко бывает так, что человек будет очень стараться, чтобы получить оклад. Тем самым используются вознаграждения. В качестве переменных вознаграждений могут быть бонусы, проценты, премии и т.д. Получение вознаграждения, главным образом, соответствует результатам труда работника, такая система мотивации персонала должна быть связанной, чтобы ожидать от работника хорошего результата. Существует

несколько способов для определения переменного вознаграждения. Первый способ носит название “с барского плеча”. Нередко его можно встретить в небольших предприятиях, чтобы поощрить отличившегося сотрудника, однако, в больших предприятиях на его основе трудно построить систему, тем самым он не эффективен в них. Следующий способ заключается на основе ключевых показателей эффективности. Для должностей и подразделений могут определяться соизмеримые показатели эффективности их работы (это может быть объем продаж, количество новых клиентов и т.д.). Показатели регулярно измеряются и математически вычисляют бонус. Система является очень простой и понятной. Еще один способ состоит на основе компетенций, например, работа в команде, лояльность. Измеряются они с помощью опроса сотрудников, и на их основе формируется вознаграждение. Для нематериальной мотивации можно выделить следующие составляющие:

- социальная политика;
- корпоративная культура;
- коммуникация;
- соревнование.

Корпоративная культура – это набор элементов, которые обеспечивают мотивацию сотрудников без каких-либо денежных выплат, создавая благоприятный климат для работы. К базовым элементам корпоративной культуры относятся (рисунок 2) [37]:



Рисунок 2 – Элементы корпоративной культуры

Нематериальной мотивацией обычно часто пренебрегают. Однако это не благоразумно, поскольку данная система мотивации персонала позволяет, как сэкономить предприятия средства, так и дать сотруднику то, что не приобретешь за деньги. Вообще то в системе мотивации – должны найти отражение перспективы развития предприятия, т. к. мотивации подразумевает целенаправленное поведение и определяется им. Очевидно, что грамотно спланированная, устойчиво действующая на всех персональных уровнях мотивационная система является одним из основных факторов, гарантирующих эффективную деятельность предприятия. Постановка системы мотивации – это комплексный процесс, т.к. к анализу практики работы предприятия не позволяет выделить универсальный мотиватор. В ходе этого процесса, в зависимости от начальной диагностики предприятия происходит задействование того или иного метода мотивации [24].

Стимулирование – метод управления трудовым поведением работника, внешнее воздействие со стороны управленца. Необходимо заметить, что между мотивацией и результатом деятельности нет однозначной зависимости, ибо на него влияет множество случайностей и субъективных моментов, таких как способности человека, непонимание им ситуации, настроение в данный момент, третьи лица. Конечно же, существуют различные факторы мотивации, которые определяют, что является наиболее ценным, важным для человека (таблица 1) [20].

Таблица 1 – Факторы системы мотивации персонала на предприятии

Внутренние	Внешние
Мечта, самореализация	Деньги
Идеи, творчество	Карьера
Самоутверждение	Статус
Убежденность	Признание
Любопытство	Престижные вещи
Здоровье	Эстетика быта
Нужность кому-то	Возможность путешествовать
Личный рост	
Потребность в общении	

Как правило, это не один фактор, а несколько и вместе они составляют карту мотиваторов. Факторы систем мотивации делятся на – внешние и внутренние. Внутренние обусловлены стремлением человека получить удовлетворение от уже имеющегося у него объекта, который он, поэтому желает сохранить, или избавиться от объекта, приносящего ему неудовлетворение. Внешние мотивы нацелены на приобретение отсутствующего объекта или, наоборот, избежание этого. Таким образом, мотивы различаются ещё и по характеру: они могут быть позитивными (приобрести, сохранить) или негативными (избавиться, избежать) [3].

Так, позитивным внешним мотивом поведения является премия, которую человек может получить за хорошую работу, а негативным – наказание за её невыполнение; позитивный внутренний мотив – увлекательность дела, которым он занимается, а негативный – рутинный характер, вследствие чего от занятия человек, наоборот, стремится избавиться. Мотивация не является реально наблюдаемым фактом, это сконструированное понятие, то есть ее нельзя непосредственно наблюдать или измерить эмпирическим путем.

1.2 Характеристика основных теорий мотивации труда персонала

Изучение мотивации необходимо для решения многих практических задач. Знания о мотивационном процессе, потребностях человека, стимулировании и т.п. многие годы широко применяются на практике. И прежде всего, эти вопросы интересуют менеджеров, занятых в управлении персоналом предприятия, которым очень важно знать мотивы поведения людей и их групп с тем, чтобы активно применить эти знания в повседневной работе для активизации деятельности персонала, для повышения эффективности труда коллектива [4].

Существуют два подхода к изучению теорий мотивации. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех

внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны работы Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда и Фредерика Герцберга [35].

Развитие теорий мотивации имело явно эволюционный, а не революционный характер. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду. Первая из рассматриваемых теорий мотивации персонала называется иерархией потребностей Маслоу (рисунок 3). Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория [5].

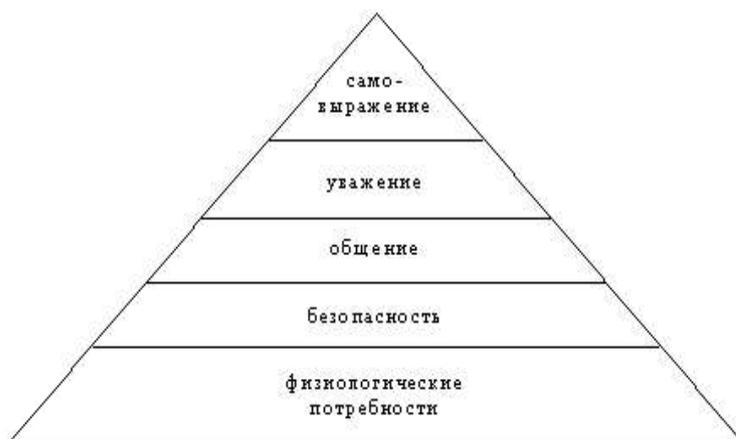


Рисунок 3 – Пирамида потребностей А. Маслоу

Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;

- потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;

- социальные потребности – необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;
- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;
- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей [21].

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные. Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека более определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней. Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен. Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников [34].

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней.

Представителем содержательной теории является Дэвид МакКлелланд. Согласно его утверждению, структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху,

стремлению к власти, стремление к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию – его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности [6].

Согласно теории МакКлелланда люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать при занятии определенных должностей на предприятии. Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Их руководители должны способствовать этому [13].

Теория мотивации Фредерика Герцберга появилась в связи с растущей необходимостью, выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой (таблица 2).

Таблица 2 – Факторы, влияющие на удовлетворенность персонала

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результата
Межличностные отношения	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и делового роста

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы. Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем [22].

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна. Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Согласно теории ожиданий, В. Врума не только потребность является необходимым условием мотивации человека для достижения цели, но и выбранный тип поведения [7].

Более современные процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Важно понять, что, хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Процессуальные теории ожидания устанавливают, что поведение сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;

– сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы ему будет выдано определенное вознаграждение;

– сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, которая необходима ему для удовлетворения определенной потребности.

Сказанное означает, что в теории ожидания подчеркивается необходимость в преобладании повышения качества труда и уверенности в том, что это будет отмечено руководителем, что позволяет ему реально удовлетворить свою потребность. Исходя, из теории ожиданий можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетворить ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается [14].

В теории справедливости эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно с учетом оценки вознаграждений, выданных другим работникам, работающим в аналогичном системном окружении. Сотрудник оценивает свой размер поощрения по сравнению с поощрениями других сотрудников. При этом он учитывает условия в которых работают он и другие сотрудники. Например, один работает на новом оборудовании, а другой – на старом, у одного было одно качества заготовок, а другого – другое. Или, например, руководитель не обеспечивает сотрудника той работой, которая соответствует его квалификации. Или отсутствовал доступ к информации, необходимой для выполнения работы, и т.д. [8].

Теория мотивации Л. Портера – Э. Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что

введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами. Л. Портер и Э. Лоулер ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: затраченные усилия, личностные качества человека и его способности и осознание своей роли в процессе труда. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что работник оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно затраченным им усилиям. Элементы теории справедливости проявляются в том, что люди имеют собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими сотрудниками и соответственно и степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения сотрудника, а не наоборот [15].

Согласно такой теории результативность должна неукоснительно повышаться. Теория мотивации Дугласа Макгрегора – проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

- задания, которые получает подчиненный;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- средства, имеющиеся для выполнения задачи;
- коллектив, в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненным;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу.

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда [23].

Дуглас Макгрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов возможно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория X» и «Теория Y». «Теория X» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам. «Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы. Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления. Эти теории оказали сильное влияние на развитие управленческой теории в целом. Ссылки на них сегодня можно встретить во многих практических пособиях по управлению персоналом предприятия, мотивации подчиненных. Теории Макгрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с тем развитием предприятия, как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе.

1.3 Методы мотивации персонала влияющие на эффективность деятельности организации

Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения: материальное поощрение, организационные методы, морально-психологические. Наиболее распространенной формой (методом) материального мотивирования

является индивидуальная премия. Ее целесообразно выплачивать один раз в год, иначе она превратится в заработную плату и лишится своей мотивирующей роли. Целесообразно заранее определить процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника. Размер премии должен, как правило, составлять не менее 30 % основного заработка (по Ф. Тейлору), при этом на низшем уровне руководства премия должна быть 10–30 %, на среднем 10–40 %, на высшем 15–50 % [31].

Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и конечные результаты, гибкостью критериев оценки достижений работника.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность предприятия, привлекает к ней новых работников. Хотя труд, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие [16].

Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Конечно, ни одна система материального вознаграждения не может в полной мере учитывать характер и сложность труда, личный вклад

работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях. Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем [30].

С развитием личности расширяются возможности и потребности в самовыражении.

Таким образом, процесс мотивации персонала путем удовлетворения потребностей бесконечен. Как отмечалось, кроме экономических (материальных) способов мотивации существуют не экономические, а именно: организационные и морально-психологические.

Организационные способы мотивации (мотивирования) включают в себя:

- участие в делах предприятия (как правило, социальных);
- перспектива приобрести новые знания и навыки;
- обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста) [17].

Морально-психологические методы мотивирования включают в себя:

- создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);
- присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;
- признание (личное и публичное) (ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т.п. За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.);
- высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);
- атмосфера взаимного уважения, доверия.

Своеобразным комплексным методом мотивации персонала является продвижение в должности. Однако этот метод внутренне ограничен, так как, во-первых, на предприятии число должностей высокого ранга ограничено; во-вторых, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку [25].

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией персонала необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей предприятия.

Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

Постановка системы мотивации персонала – это комплексный процесс, т.к. анализ практики работы предприятия не позволяет выделить универсальный мотиватор. В ходе комплексного процесса, в зависимости от начальной диагностики предприятия происходит задействование того или иного метода мотивации (рисунок 4).

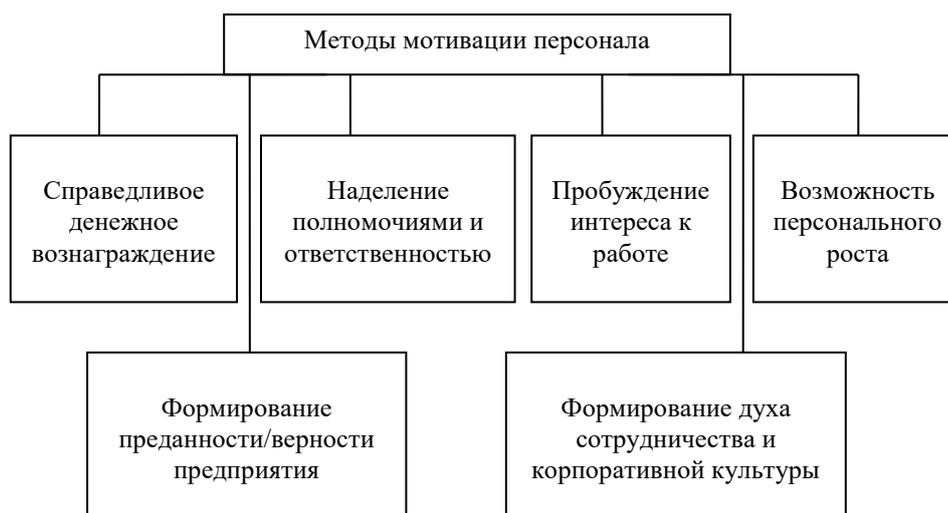


Рисунок 4 – Методы мотивации персонала

1. Справедливое денежное вознаграждение

Для того, чтобы система оплаты работала эффективно, необходимо,

чтобы она отвечала следующим требованиям: должна прослеживаться четко определенная связь между вознаграждением и затраченными усилиями, методы оценки производительности должны быть общепризнаны как справедливые и последовательные. То есть, финансовые мотиваторы (бонусы, премии, комиссионные схемы) работают только тогда, когда существует связь между усилием и вознаграждением, и ценность вознаграждения соответствует усилию.

2. Наделение полномочиями и ответственностью

Для правильной реализации данного метода сотрудники должны иметь возможность контролировать ключевые процессы выполнения своих обязанностей в контексте общей прозрачной структуры деятельности. Эта возможность основывается на получении информации о целях и миссии предприятия, ее истории и рынке; о целях отдела/подразделения, где работает сотрудник; его должностной инструкции, неформальной информации о предприятии (должна соответствовать информации, полученной формальным путем).

3. Пробуждение интереса к работе

Люди как профессионалы хотят иметь интересную работу и видеть результат своих усилий. Однозначных средств для измерения интереса к работе не существует, так же, как и не существует простого и доступного решения, как сделать работу интересной. Индикаторами могут служить опросы, ротация и текучесть кадров, показатели отсутствия, анализ аттестаций и т.п.

4. Возможность персонального роста

Интересная работа остается таковой до определенного момента, необходим рост и развитие, а соответственно, и новые знания. Сотрудники должны осознавать, какие шаги им необходимо предпринять для карьерного и профессионального роста, а также иметь возможность получения новых знаний.

5. Формирование преданности/верности предприятия (Commitment)

По определению «commitment» состоит из трех компонентов:

- осознание целей и ценностей предприятия;
- желание принадлежать предприятию;
- желание прилагать усилия на благо предприятия.

Преданность передается от лидера и целей, которые он выражает. Руководители, у которых есть представления о желаемом будущем предприятия, четко определены цели и ценности, способны вести сотрудников в заданном направлении и обеспечить их ресурсами для выполнения заданий. Мотивация и продуктивность выше, когда определены конкретные цели, когда цели сложны, но достижимы. Важны участие сотрудников в постановке целей, как средство достижения соглашения, а также обратная связь.

6. Формирование духа сотрудничества и корпоративной культуры

Целью в данном контексте будет создание мотивационного климата, подчеркивание и пропаганда норм и ценностей предприятия. Работа в команде единомышленников может обернуть индивидуальные усилия в потрясающий успех. Трудные задания порой под силу только для коллективного выполнения. В заключение отметим, что мотивационные стимулы действуют только в случае систематического применения как внешних, так и внутренних мотиваторов, их взаимосвязи и учета индивидуальных особенностей и потребностей персонала [29].

Вывод по первой главе: мотивация основана на долговременном воздействии на персонал в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и его интересов, формирование соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала человека. Такое воздействие называется мотивированием. Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов персонала, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления персоналом

противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения: второе – на его закрепление, но при этом они дополняют друг друга и в совокупности образуют систему. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям персонала, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации человека [26].

Содержательные теории мотивации изучают потребности человека и предлагают их иерархическую классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека [28].

Процессуальные теории мотивации анализируют, как человек соотносит потребности и распределяет усилия для достижения различных целей и каким образом он выбирает конкретный вид поведения. Содержательные и процессуальные теории мотивации расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации носило эволюционный, а не революционный характер. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения человека к эффективному труду. Как любые теоретические концепции, отражающие сложные явления, каждая из этих теорий должна рассматриваться не как альтернативный подход к его интерпретации, а как дополняющие друг друга модели. Содержательные и процессуальные теории мотивации, при совместном рассмотрении, позволяют получить наиболее адекватную картину отражаемого явления [27].

Выводы по первой главе

На основании вышесказанного, можно определить, что:

1. Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность,

ориентацию на достижение определенных целей

2. Мотивация основана на долговременном воздействии на персонал в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и его интересов, формирование соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала человека. Такое воздействие называется мотивированием. Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и интересов персонала, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

3. Мотивация и стимулирование как методы управления персоналом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения, а второе – на его закрепление, но при этом они дополняют друг друга и в совокупности образуют систему.

4. Содержательные теории мотивации изучают потребности человека и предлагают их иерархическую классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека.

Процессуальные теории мотивации анализируют, как человек соотносит потребности и распределяет усилия для достижения различных целей и каким образом он выбирает конкретный вид поведения.

Содержательные и процессуальные теории мотивации расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации носило эволюционный, а не революционный характер. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения человека к эффективному труду. Как любые теоретические концепции, отражающие сложные явления, каждая из этих теорий должна рассматриваться не как альтернативный подход к его интерпретации, а как дополняющие друг друга модели. Содержательные и процессуальные теории мотивации, при совместном рассмотрении, позволяют получить наиболее адекватную картину отражаемого явления.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «ВЕСТИНВЕСТ»

2.1 Организационная характеристика ООО «Вестинвест»

Общество с ограниченной ответственностью «Вестинвест» создано и осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ и основано на частной собственности, зарегистрированной по адресу: 19049, г Москва, ул. Шаболовка, д. 10 К. 2.

Руководитель юридического лица – директор: Темишев Магомед Хасмагомедович.

Основным видом экономической деятельности является «Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом». Также ООО «Вестинвест» работает еще по 25 направлениям (Приложение А).

Целью деятельности предприятия является извлечение прибыли.

Размер уставного капитала 5 506 010 000 руб. ООО «Вестинвест» присвоен ИНН 7736153344, КПП 770601001, ОГРН 1087746256058, ОКПО 84863930. Действует с 21 февраля 2008 г.

ООО «Вестинвест» начало свою работу в феврале 2008 г. как организация, занимающаяся деятельностью, по управлению собственным или арендованным недвижимым имуществом. На данный момент ООО «Вестинвест» успешно работает по всем вышеперечисленным направлениям, открыты филиалы организации в 8 городах РФ, в т.ч. г. Миассе. Чистая прибыль деятельности филиала в г. Миасс в 2021 году составила 1 108 141 тыс. руб.

Административно-организационное управление предполагает определение структуры фирмы, установление взаимосвязей и распределение функций между всеми подразделениями, предоставление

прав и установление ответственности между работниками аппарата управления.

Оперативное управление обеспечивает функционирование фирмы в соответствии с утвержденным планом. Оно заключается в периодическом или непрерывном сравнении фактически полученных результатов с результатами, намеченными планом, и последующей их корректировке. Оперативное управление тесно связано с текущим планированием.

Общая численность работников – 109 человек.

Рассмотрим непосредственно организационную структуру управления предприятием (таблица 3).

Таблица 3 – Уровни управления ООО «Вестинвест»

№ п/п	Уровень	
	Функциональный	Линейный
1.	-	Генеральный директор
2.	Зам. директора	Зам. директора
3.	Начальник отдела	Начальник отдела
4.	Главный специалист	-
5.	Рабочие, специалисты	-
6.	Обслуживающий персонал (АХО)	-

Организация управления деятельностью предприятия осуществляется следующим образом.

Высшим органом ООО «Вестинвест» является общее собрание учредителей общества, которое проводится не реже одного раза в год. Т.к. ООО «Вестинвест» имеет несколько учредителей, решения по вопросам, отнесенным к исключительной компетенции высшего органа, принимаются решением учредителей ООО «Вестинвест».

Директор ООО «Вестинвест» Темишев Магомед Хасмагомедович является единоличным исполнительным органом общества и избирается общим собранием на неопределенный срок. Директор может быть избран также не из числа участников ООО «Вестинвест».

Директор общества:

– без доверенности действует от имени ООО «Вестинвест», в том

числе представляет его интересы и совершает сделки;

- выдает доверенности на право представительства от имени ООО «Вестинвест»;

- издает приказы о назначении на должности работников ООО «Вестинвест», об их увольнении, переводе, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

- осуществляет иные полномочия, не отнесенные к исключительной компетенции общего собрания участников ООО «Вестинвест».

Директор отвечает за организацию и осуществление мероприятий по гражданской и мобилизационной подготовке, организации воинского учета, несет персональную ответственность за сохранность архивной документации, в том числе по личному составу, а также за передачу архивной документации в соответствующие государственные органы в случае ликвидации общества.

Директор имеет заместителей. Делегирование задач исходит, в первую очередь, от директора через его заместителей на отделы организации. Отчеты о произведенной работе наоборот, соответственно от отделов заместителям, от заместителей директору. Все задачи, поставленные руководством, распределяются по структурным подразделениям ООО «Вестинвест».

Заместитель директора руководит торговым комплексом, главный инженер является руководителем соответствующего производства.

Заместитель директора по коммерческим вопросам координирует работу инженеров, менеджеров по снабжению и сбыту, заведующего складом, рабочих. В его обязанности входит также решение кадровых вопросов.

Главный бухгалтер является руководителем финансово-экономической службы, в состав которой входит бухгалтер-расчетчик, бухгалтер-экономист, старший экономист (рисунок 5).



Рисунок 5 – Организационная структура филиала ООО «Вестинвест» в г. Миасс

Каждый отдел выполняет поставленные перед ним задачи, указанные в положении о данном отделе. Каждый отдел возглавляет руководитель, назначаемый на должность и освобождаемый от нее в установленном порядке генеральным директором по представлению заместителя генерального директора.

Руководитель подразделения осуществляет общее руководство деятельностью отдела, обеспечивает выполнение возложенных на него функций и задач.

Распределение, таким образом, поставленных перед подразделениями задач вносит ясность в работу и ответственность за нее каждого отдела. Такое распределение обязанностей и есть наглядный пример делегирования полномочий.

Организационную структуру управления можно определить, как функциональную. Данная структура предполагает, что каждый орган управления или исполнитель специализирован на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций). Функциональная организация существует наряду с линейной, что создает двойное

подчинение для исполнителей.

Главным фактором при производстве и реализации продукции является человеческий потенциал, без которого не обходится ни одно производство.

Численность персонала предприятия зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации на данный момент.

В таблице 4 представлены данные, характеризующие обеспеченность кадрами ООО «Вестинвест».

Таблица 4 – Обеспеченность кадрами ООО «Вестинвест»

Категория работающих	2020 г	2021 г.	Отклонение	
			абсолютное, чел. (+, -)	относительное, %
Руководители, специалисты, служащие, чел.	30,0	33,0	3,0	9,0
Основные рабочие, чел.	29,0	32,0	3,0	9,4
Вспомогательные рабочие, чел.	34,0	44,0	10,0	22,7

Анализируя данные таблицы 4 можно сделать вывод об увеличении численности персонала предприятия по всем категориям в 2021 г. по сравнению с 2020 г. на 14,7 %.

Из таблицы 5 видно, что среднесписочное число работников увеличилось на 16 человек. Все это повлияло на коэффициент текучести в отчетном периоде. Причем количество уволившихся по собственному желанию, в 2021 году снижается.

Таблица 5 – Анализ движения кадров в ООО «Вестинвест»

Показатель	Значение		Отклонение	
	2020г.	2021г.	абсолютное (+,-)	относительное %
Прибыло, чел.	10	16	6	37,5
Выбыло человек, в т.ч.	5	2	-3	-150
По инициативе работодателя	2	1	-1	- 100
По собственному желанию	3	1	-2	-200
За нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0
Количество работников проработавших весь год	83	93	10	10,7
Среднесписочная численность рабочих	93,0	109	16	14,7

Для определения показатели движения кадров целесообразно проанализировать таблицу 6.

Таблица 6 – Показатели движения кадров в отношении ООО «Вестинвест»

Показатель	2020 г.	2021 г.
Коэффициент оборота по приёму персонала	21,5	21,0
Коэффициент оборота по выбытию	51,3	42,6
Коэффициент текучести	0,51	0,42
Коэффициент постоянства состава персонала	12,4	16,5

Анализируя данные таблицы 6 можно сделать выводы о том, что за отчетный период коэффициент текучести снизился, благодаря введению закрепления за молодыми специалистами наставников, чего раньше не было, тем не менее рост выбывших работников не снижается. На данном предприятии коэффициент оборота по приёму персонала уменьшился и составляет 21,0, но в то же время увеличился коэффициент постоянства персонала.

Коэффициент текучести по сравнению с 2020 г. уменьшился на 0,09. Основными причинами текучести являются несоответствие образовательного уровня и содержания труда, неудовлетворенность размерами заработка, неблагоприятные условия и режим труда и т. д.

Далее проведем анализ качественных и количественных характеристик кадрового состава ООО «Вестинвест» представленный в

таблице 7.

Таблица 7 – Анализ персонала по трудовому стажу ООО «Вестинвест»

Категория работников Стаж	Руководители		Специалисты		Основные рабочие		Вспомогательные рабочие	
	2020г.	2021г.	2020г.	2021г.	2020г.	2021г.	2020г.	2021г.
До года	-	-	8	12	2	2	8	9
От года до 3 лет	1	1	1	4	4	3	12	13
От 3 до 5 лет	4	5	1	1	20	22	17	18
Более 5 лет	8	10	0	0	4	5	3	4
Итого	13	16	10	17	30	32	40	44

Структура кадров ООО «Вестинвест», отображенная в таблице 7 показывает, что наибольшее число руководителей работают на предприятии более 5 лет, специалисты до 1 года, основные рабочие от 3 до 5 лет, вспомогательные от 1 года до 3 лет, это значит, что наблюдается значительный разрыв по трудовому стажу и та категория, которая меньше всего находится на предприятии, ей следует уделить особое внимание в частности категории специалистов работающей всего лишь до года.

Далее в таблице 8 рассмотрим возрастной состав персонала ООО «Вестинвест».

Таблица 8 – Анализ возрастного состава персонала ООО «Вестинвест»

Категория работников	Кол-во чел.	Возраст		
		до 31 года	от 31 до пенс. возраста	от 60 и выше
Всего работников	109	12	49	48
Руководители	16	1	6	9
Специалисты	17	1	4	12
Основные рабочие	32	5	11	16
Вспомогательные рабочие	44	5	28	11

Более наглядно возрастной состав персонала изобразим на рисунке 6.

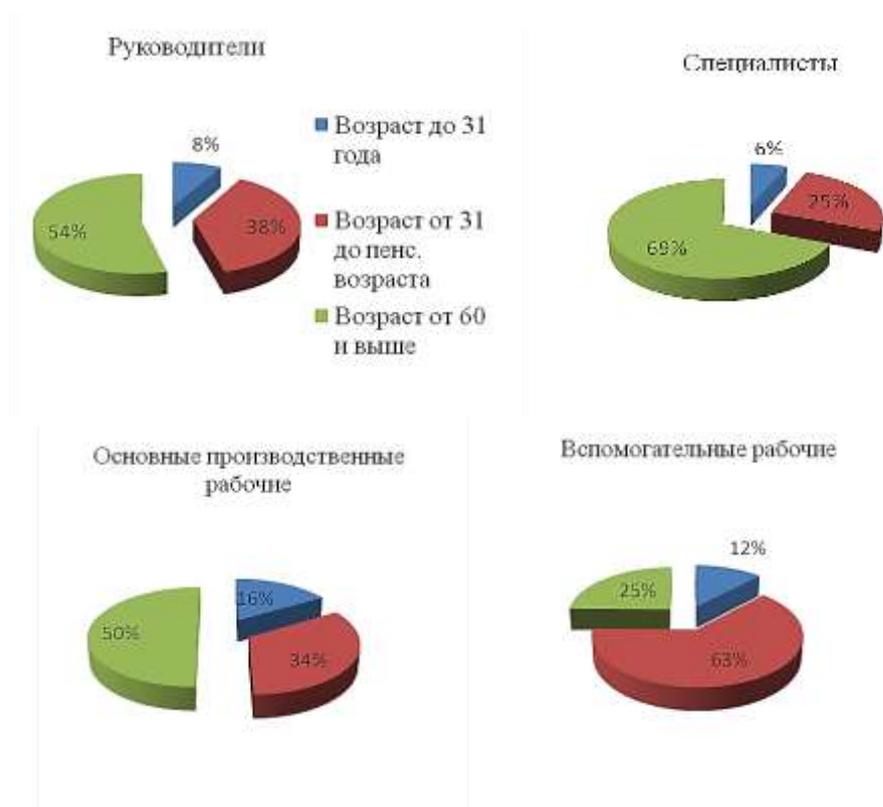


Рисунок 6 – Распределение персонала по возрастному цензу в ООО «Вестинвест»

Как видно из таблицы 8 и рисунка 6 молодые специалисты в возрасте до 31 года составляют меньшую часть работников организации в отличии от того, что наибольшее число персонала сотрудники пенсионного возраста, что свидетельствуют о необходимости набора молодых специалистов и «омолаживанию» коллектива.

Таблица 9 – Анализ персонала ООО «Вестинвест» по образовательному уровню

Категория работающих	Значение		Отклонение	
	2020	2021	абсолютное, чел.	относительное, %
Количество руководителей имеющих:				
- высшее образование	10	13	3	23
- среднее профессиональное образование	3	3	-	-
Всего руководителей:	13	16	3	19

Окончание таблицы 9

Количество специалистов, имеющих:				
- высшее техническое образование	1	2	1	50
- высшее образование	1	2	1	50
- среднее профессиональное образование	8	13	5	38
Всего специалистов:	10	17	7	41
Количество основных рабочих имеющих:				
- высшее образование	2	3	1	33
- среднее профессиональное образование	15	16	1	6
- среднее общее образование	13	13	-	-
Всего основных рабочих:	30	32	2	6
Количество вспомогательных рабочих имеющих:				
- высшее образование	1	1	-	-
-среднее профессиональное образование	19	22	3	14
- средне общее образование	20	21	1	5
Всего вспомогательные рабочие:	40	44	4	9

Приведенные данные свидетельствуют о том, что образовательный уровень работников ООО «Вестинвест» постоянно повышается. Вместе с тем, на 2021 г. увеличилась численность руководителей с высшим образованием (на 23 %), специалистов с высшим образованием – на 50 %, основных рабочих, имеющих высшее образование, – на 33 %.

Как видно из таблицы 9 соотношение работников с высшим образованием к общему числу, гораздо ниже, чем работников со средним профессиональным и средним общим образованием. В некоторых структурных подразделениях все специалисты имеют высшее образование.

2.2 Анализ системы мотивации труда персонала ООО «Вестинвест»

С целью определения, является ли удовлетворительной существующая система мотивации труда персонала в ООО «Вестинвест», было проведено анкетирование (Приложение Б), в котором участвовало

35 работников из филиала в г.Миасс.

На вопрос «Способна ли существующая система мотивации повлиять на желание работников работать лучше?» было отмечено, что 54 % работников отметили неспособность влияния данного фактора, и соответственно 46 % опрошенных дали противоположный ответ.

На вопрос «Присутствует ли в настоящий момент заинтересованность в работе с полной отдачей?»: 60 % руководителей и 40 % рабочих ответили, что существует, среди специалистов такого ответа не было отмечено.

На вопрос «Существует ли потребность в стремлении повысить свою квалификацию и профессиональное мастерство?»: 50 % рабочих, 33 % специалистов и 17 % руководителей дали утвердительный ответ о существовании такой потребности.

На вопрос «Существует ли в организации перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем?»: 12 % руководителей, 33 % специалиста и 55 % рабочих ответили, что такая перспектива недостаточно четко выражена, оставшаяся часть опрошенных довольна своим занимаемым положением в организации.

На вопрос «Заботится ли руководство организации о здоровье своих сотрудников?»: все опрошенные отметили проявление заботы со стороны руководства о состоянии их здоровья, но к этому были еще пожелания. Большинство работников пенсионного и предпенсионного возраста, участвовавшие в анкетировании, выразили пожелание по организации медицинского обслуживания (по мере необходимости) в поликлинике, находящейся рядом. Так же было пожелание, в основном среди работников более молодого возраста, организовать посещение бассейна. При этом расходы брало бы на себя непосредственно руководство организации.

Мотивация труда персонала являлась бы более стабильной структурой – если бы на нее оказывали влияние только факторы, непосредственно связанные с трудом. В действительности же активность

трудовой деятельности зависит от многих явлений за рамками работы и рабочего времени. Здесь имеет значение не только общая социальная ситуация, но и индивидуальные условия жизни работника.

Так же в анкете присутствовал вопрос «Готовы ли Вы выполнять свою работу с полной отдачей, не сопоставляя ее с размером оплаты?»: было выявлено, что в организации есть группа работников (14 %), для которых «дело» важно само по себе и независимо от оплаты. Являясь, у 70 % трудящихся, единственным источником доходов, заработная плата приобрела жизненное значение, остальные мотивы как бы отошли в тень, то есть присутствует страх потерять то, что имеют (доход, место, общение, статус и др.). В основном это относится к возрастной группе работников «пенсионеры», у которых какие-либо изменения или преобразования вызывают сопротивление и снижение их мотивации к труду. Поэтому для них лучший стимул – это стабильность. Состояние ценностей труда и других жизненно важных ценностей свойственных 12 % опрошенных. Как неприятную необходимость труд воспринимают 4 % работников (в основном это совсем молодые работники, в возрасте до 25 лет, которые видят ценность в других приоритетах).

При ответе на вопрос «Какой смысл носит в себе Ваша работа в организации?»: 18 % опрошенных трудятся из чувства долга и интереса к самой работе, 63 % считают работу средством добывания хлеба насущного для себя и своим близким. Остальные 19 % стремятся реализовать свой творческий потенциал, то есть соединить в себе умение производительно и качественно работать и получить соответствующее материальное и моральное вознаграждение за свой труд.

Анализируя ответы на вопрос, «К какой группе работников с учетом мотивации Вы себя относите?» можно выделять три группы работников с разной мотивацией: 1 группа – работники с повышенной мотивацией (41 %); 2 группа – работники с прежней мотивацией (35%); 3 группа – работники с неустойчивой мотивацией (24 %).

Большая часть работников, относящихся к 1 группе – это в основной своей массе, руководители и специалисты, с высшим образованием, в возрасте от 26 до 45 лет, которые готовы к любым изменениям на предприятии, направленные на повышение эффективности в целом всей деятельности. Для данной группы работников, необходимо периодически проводить мониторинг мотивационной среды, чтобы применяемые в конкретный период времени стимулы, оказывали позитивное влияние на производительность этих работников. Так как при отсутствии тех или иных условия мотивационной среды факторы мотивации могут превратиться в демотиваторы.

Второй группе работников составили в основном специалисты и рабочие со средним уровнем образования, в возрасте от 25 до 45 лет. Эта группа способна воспринимать и повышать качество своей трудовой деятельности, при осуществлении тех мотивирующих воздействий, которые не будут противоречить их ценностям и целям. Так, если даже материальный мотиватор, не соответствует интересам и потребностям работника, его воздействие не улучшает производительность, а наоборот, снижает.

К третьей группе мотивации отнесли себя в основном работающие пенсионеры (среди них и руководители и специалисты), а также в данную группу вошли рабочие, в возрасте от 18 до 23 лет (это в основном практиканты и стажеры, находящиеся в процессе обучения в среднем профессиональном и высшем учебном заведении, а также на рабочем месте).

Как и говорилось выше для работающих пенсионеров самый главный стимул – это стабильность и спокойная обстановка. Хотя некоторые работники из этой группы выразили желание делиться приобретенными знаниями и опытом с молодыми работниками, что может повысить их значимость и ценность для предприятия. Для молодых работников с пониженной мотивацией (это как раз те 4 %, которые

воспринимают работу как неприятную необходимость) важно не качество их работы, а скорее всего просто быть чем-то занятым, то есть такие люди просто себя еще не нашли, поэтому сами не могут определить, что может в большей степени их заинтересовать в процессе деятельности.

По результатам проведенного анкетирования и анализа организационных характеристик ООО «Вестинвест» можно сделать вывод, что существующая система мотивации персонала в организации не является удовлетворительной, так как в процессе функционирования данной системы мотивации выявились некоторые трудности, которые снижают эффективность системы. Эти трудности проявились в том, что руководство, в процессе разработки системы мотивации персонала не учло следующие моменты:

- не учитываются ожидания сотрудников;
- не учитываются интересы сотрудников;
- отсутствует мониторинг системы мотивации;
- отсутствует поддержка системы мотивации.

Построение эффективной системы мотивации персонала – самый важный и, пожалуй, сложный вопрос.

Мотивация труда являлась бы более стабильной структурой – если бы на нее оказывали влияние только факторы, непосредственно связанные с трудом. В действительности же активность трудовой деятельности зависит от многих явлений за рамками работы и рабочего времени. Здесь имеет значение не только общая социальная ситуация, но и индивидуальные условия жизни работника. Также можно выделить слабые места существующей системы мотивации персонала в ООО «Вестинвест»:

- в организации наставничества четко неопределенно, что получает в этом случае сам наставник, то есть нет материального вознаграждения за обучение вновь принятого молодого специалиста;
- не уделено должное внимание закреплению молодых специалистов и «омоложению» кадров;

– не проводятся социально-культурные мероприятия, направленные на оздоровление работников предприятия, такие как выезды на природу, организация оздоровления по средствам посещения оздоровительных комплексов для молодежи и бесплатного медицинского обслуживания для работников пенсионного и предпенсионного возраста.



Рисунок 7 – Структура системы мотивации персонала ООО «Вестинвест»

В ООО «Вестинвест» действуют системы оплаты труда:

- повременная;
- сдельно-премиальная;

Для рабочих применяют сдельно-премиальную и повременно-премиальную оплату труда.

Наименование профессий рабочих, руководителей, служащих устанавливается согласно «Общероссийскому классификатору профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов». Тарификация

производится на основании тарифно-квалификационного справочника. Надбавки к тарифным ставкам (окладам) устанавливаются в размере до 50 % от тарифной ставки (оклада), в соответствии с определенным порядком:

– за профессиональное мастерство рабочим, стабильно обеспечивающим выполнение производственных заданий при высоком качестве выполняемых работ;

– руководителям, специалистам и служащим за высокие достижения в труде и на период выполнения особо важного задания.

При сдельной системе заработок рабочего находится в прямой зависимости от количества выполненных операций и расценок. При сдельно-премиальной системе в заработок рабочих кроме основной оплаты входят премии за определенные качественные показатели в работе. Премии начисляются, в частности, за высокое качество, за экономию материалов и другие показатели.

Нормы выработки и нормы обслуживания устанавливаются и пересматриваются администрацией. Для многих работ соответствующими органами разработаны типовые (примерные) нормы или даже единые отраслевые, а по сквозным профессиям – межотраслевые нормы.

Стимулирование персонала производится на основании «Положения о стимулирующей части оплаты по трудовым договорам», вводится данное Положение в целях повышения ответственности работников предприятия для обеспечения выполнения целевых показателей ООО «Вестинвест» в соответствии с утвержденными бюджетами. А именно, на основе годового, квартальных и месячных основных и операционных бюджетов каждое подразделение предприятия составляет ежемесячные планы-отчеты по своей деятельности с указанием вида работ, сроков исполнения и ответственных исполнителей. В планах-отчетах в обязательном порядке должны присутствовать контрольные задания подразделений согласно бюджетам предприятия. При выполнении

планов, за своевременное и надлежащее исполнение приказов, распоряжений, протоколов, производственных и технических совещаний, графиков, мероприятий, за выполнение персональных заданий, начисляется до 50 % от суммы оклада. При невыполнениях бюджета производства предприятия или бюджета движения денежных средств предприятия начальникам подразделений и их заместителям, и т.д. выплата стимулирующей части оплаты по трудовым договорам не производится. В случае невыполнения предприятием бюджета производства или движения денежных средств за месяц, но при выполнении их за квартал, стимулирующая выплата может быть доначислена по итогам квартала. Общий размер начислений стимулирующей части не может превышать 100 % от суммы, установленной в трудовом договоре. Также в случае нарушения трудовой дисциплины стимулирующая оплата не производится. В итоге до 15 числа, следующего за отчётным, финансово-экономическая служба выпускает приказ по размеру стимулирующей части оплаты труда.

Формирование фонда доплат и надбавок способствует соблюдению предприятием Законодательства РФ, трудового кодекса РФ, внешних и внутренних нормативных документов. При выполнении работником наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, обязанностей временно отсутствующего работника вышестоящей должности без освобождения от основной работы, доплачивается разница в окладах. Работника, выполняющим наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, дополнительную работу по другой профессии (должности) или обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от основной работы (за исключением выполнения обязанностей по вышестоящей должности), доплата устанавливается в зависимости от реальной загрузки по дополнительной работе и не может превышать 50 % тарифной ставки (оклада) отсутствующего работника независимо от числа лиц, которым они

устанавливаются. Размер доплат может выражаться в абсолютных цифрах или в процентах к тарифной ставке, окладу.

В ООО «Вестинвест» сверхурочные работы не превышают для каждого работника 4 часов в течении двух дней подряд и 120 часов в год. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно. Работа в ночное время (с 22.00 до 6.00 утра) производится в размере 50 % часовой тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в ночное время. Работу в выходной и нерабочий праздничный день оплачивается в двойном размере:

- сдельщикам – по двойным сдельным расценкам;
- работникам, труд которых оплачивается по дневным и часовым ставкам, по двойной дневной или двойной часовой ставке;
- работникам, получающим месячный оклад – в размере одинарной или часовой ставки сверх оклада, если работа в выходной и нерабочий день производится в пределах месячной нормы рабочего времени, и размере не менее двойной часовой или дневной ставки сверх оклада, если работа производилась сверх месячной нормы. По желанию работник может быть предоставлен другой день отдыха, в этом случае работа в нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

Также в соответствии со ст. 174 Трудового кодекса РФ в ООО «Вестинвест» производится доплата за вредные и тяжелые условия труда, а также особо вредные и особо тяжелые. Доплата устанавливается работникам на основе результатов аттестации рабочих мест и типовых отраслевых перечней работ с тяжелыми и вредными (особо тяжелыми и вредными) условиями труда. Оплата производится за фактически отработанное время, в виде фиксированной суммы, которая зависит от факторов производственной среды в баллах.

Доплаты за вредные условия труда корректируются одновременно с повышением заработной платы.

В ООО «Вестинвест» при необходимости заключаются с лицом, ищущим работу, ученический договор на профессиональное обучение, а с работником ученический договор на переобучение без отрыва от производства. Ученикам в период ученичества выплачивается стипендия, определенная договором, но не ниже минимального размера оплаты труда. Работа, выполняемая на практических занятиях, оплачивается по установленным расценкам. Пересмотр заработной платы осуществляется каждое полугодие в части увеличения тарифных ставок и окладов, исходя из финансово-экономического положения ООО «Вестинвест».

В целях анализа влияния заработной платы на стимулирование высокопроизводительного труда проведем анализ структуры фонда заработной платы в ООО «Вестинвест».

Фонд заработной платы ООО «Вестинвест» включает все суммы выплат, причитающихся по тарифу, окладам и сдельным расценкам, премиальным системам, а также все виды дополнительной оплаты труда. В него не включаются премии из фонда поощрения и другие выплаты из прибыли. Подробнее распределение фонда оплаты труда по категориям рассмотрим в таблицах 10 и 11.

Таблица 10 – Анализ фонда оплаты труда работников ООО «Вестинвест» по категориям, тыс. руб

Категория работников	Фонд заработной платы		Отклонение	
	2020 г.	2021 г.	абсолютное, (+,-)	относительное, %
Руководители и специалисты	4010,1	4699,5	689,4	17,1
Основные рабочие	2819,6	3644,5	824,9	29,2
Вспомогательные рабочие	1750,4	2599,0	848,6	48,4
Охрана и режим	539,1	850,0	310,9	58
Итого:	9119,2	11793,0	2673,8	29,3

На основании данных таблицы 10, видно, что в 2021 году наблюдается увеличение ФОТ по всем категориям персонала.

Таблица 11 – Анализ структуры и динамики ФОТ в ООО «Вестинвест»

Показатель	Фонд заработной платы		Отклонение	
	2020 г.	2021 г.	абсолютное, тыс.руб.	относительное, %
Выплаты базовой ставки	6232,5	7400,5	1168	19
Стимулирующие (компенсационные) выплаты общего характера	2077,3	2862,0	784,7	38
Стимулирующие выплаты	809,9	1530,5	720,6	89
Итого ФОТ:	9119,2	11793,0	2673,8	29,3

В таблице 11 приведены данные, по которым проведен анализ динамики и структуры ФОТ персонала ООО «Вестинвест» в целом. Также видно, что в общей структуре ФОТ наименьший удельный вес занимают стимулирующие выплаты, размер которых зависит от результатов деятельности работников это свидетельствует о том, что в организации не существует достаточно тесной взаимосвязи конечных результатов деятельности и размером стимулирующих выплат, т.е. в ООО «Вестинвест» отсутствует программа по установлению стимулирующих выплат, которые должны быть направлены на оправдание ожиданий работников. Отсюда следует, что работники предприятия испытывают неудовлетворенность существующей системы начислений оплаты труда, что в последствии может отрицательно сказаться на эффективности деятельности организации в целом.

Таким образом, в данной организации не до конца выстроена система отбора персонала и продвижения (отслеживания) персонала и имеется значительный рост текучести кадров, и не постоянства анализируя данные двух годов, это связано, прежде всего, с тем, что из-за отсутствия

выстроенной и отработанной на практике системы мотивации персонала как материальной, так и моральной, часто сотрудники являющиеся генераторами инновационных разработок остаются незамеченными особенно, это касается молодых специалистов, которые понимают что, разрабатывая и внедряя что-то оказываются не во внимании, не награждаясь не то, что материально, но и также морально. Либо предприятие, обучая молодого специалиста до профессионала тут же его теряют, ввиду того, что вознаграждение молодого специалиста сильно отстает от его фактических успехов. В последствии чего молодой специалист уходит в другую организацию, где уровень отношения и мотивирования гораздо выше.

2.3 Комплекс мер по совершенствованию системы мотивации труда персонала ООО «Вестинвест»

Эффективная система мотивации персонала в ООО «Вестинвест» должна включать комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно на этом предприятии, к получению высоких и высочайших результатов в процессе выполнения своих обязанностей, к повышению лояльности по отношению к руководству.

Рассмотрим общую схему предлагаемых мер, совершенствующих систему мотивации персонала в ООО «Вестинвест», исходя из выявленных недостатков действующей в организации системы мотивации (рисунок 8).



Рисунок 8 – Меры по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Вестинвест»

Рассмотрим предложенные **меры по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Вестинвест»** подробнее.

В целях повышения производительности труда, порождения коллективной и личной заинтересованности в экономии, повышения качества услуг и получения дополнительного резерва для повышения заработной платы, возможности прогнозирования стабильного объема производства, следовательно, стабилизацию положения организации и коллектива, повышения уровня корпоративной культуры, привлечения молодых квалифицированных специалистов, необходимо ввести разработанные меры по совершенствованию системы мотивации персонала, способствующие улучшению кадрового и финансово-экономического состояния, а именно:

1. Организация наставничества. Эта мера направлена на «омолаживание» кадрового состава организации, повышение заинтересованности и сопричастности молодого специалиста при приеме на работу, осуществлять закрепление наставников из числа высококвалифицированных специалистов с достаточным опытом (специалисты пенсионного и предпенсионного возраста) с целью

определения значимости их как профессионалов, для передачи опыта и прохождения адаптации в новом коллективе молодого специалиста. Необходимо ежемесячно, по итогам выполнения персональных планов руководителю подразделения подводить итоги фактических успехов молодого специалиста с целью пересмотра заработной платы и определения возможного уровня ее повышения.

Схематически структура предложенной меры представлена на рисунке 9.

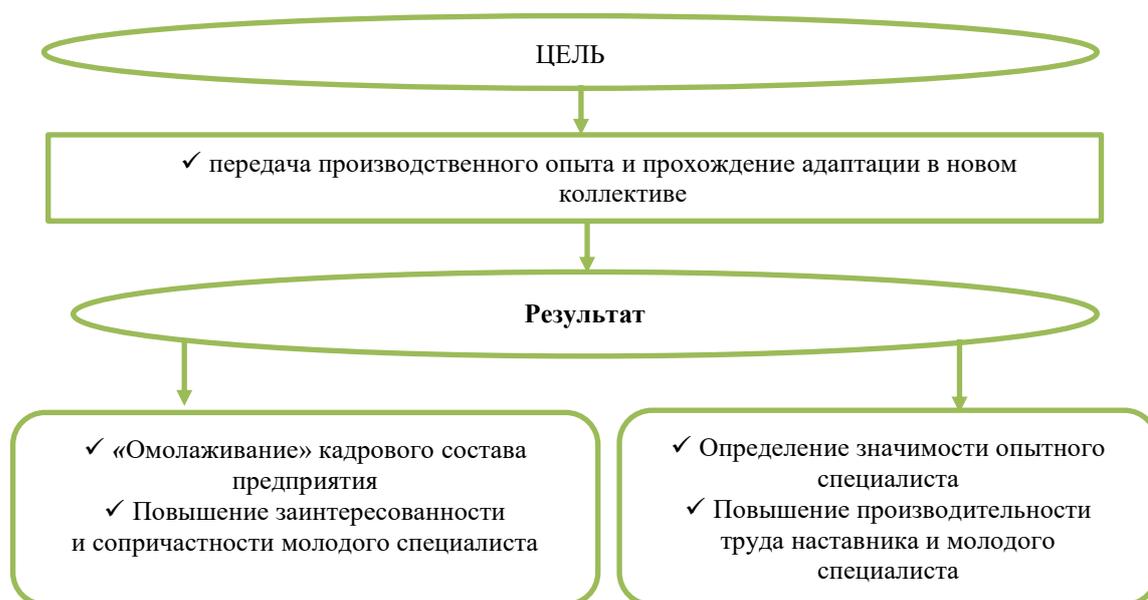


Рисунок 9 – Структура меры по повышению мотивации персонала «Организация наставничества»

2. Организация и проведение конкурсов «Лучший и эффективный молодой специалист!», «Лучший профессионал своего дела!».

Мерой по совершенствованию системы мотивации будет являться организация и проведение конкурса «Лучший и эффективный молодой специалист!». Проводить конкурс мы предлагаем 1 раз в год, основываясь на достигнутых результатах специалиста определенного отдела, посредством проведения анализа руководителем данного отдела и выдвижением им специалиста, являющего на его взгляд эффективным. В программу конкурса должно входить торжественное награждение с

вручением диплома и премии в размере 5000 тыс. руб., учитывая, что кандидатов на данную номинацию из отдела возможно выдвинуть по 3–7 человек, распределив их по местам, кто занимает 1, 2 и 3 место в номинации.

Занявшему 1 место причитается премия в размере 5000 руб.; за 2 место за победу в конкурсе выплачивается премия в размере 300 руб.; за 3 место молодой специалист получает 2000 рублей.



Рисунок 10 – Структура меры по повышению мотивации персонала «Организация и проведение конкурса «Лучший и эффективный молодой специалист!»»

Мероприятие направленно на улучшение качества услуг и повышение роли рабочих, специалистов и руководителей среднего звена в деятельности организации, выявление лучших работников, выполняющих требования системы менеджмента качества, и распространение их опыта.

Схема индивидуальной мотивации сотрудников следующего мероприятия состоит в следующем. По результатам работы за полугодие руководители отделов определяют лучшего специалиста в соответствии с показателями индивидуальных планов. В последствии проводится конкурс в каждом отделе «Лучший профессионал своего дела!», вознаграждением которого будет премия в размере 10000 рублей и вручение грамоты «Лучший профессионал своего дела!».

Преимущества такой схемы состоят в следующем:

– возникает эффект «соревнования», что способствует повышению мотивации сотрудников в целом;

– лучшие сотрудники поощряются индивидуально, исходя из результатов работы за определенный период времени, то есть они понимают, за что именно их поощряют, а других – нет;

– отсутствует эффект «уравниловки», поощрение каждого сотрудника зависит от его результата выполненной работы;

– работники, работающие менее эффективно, имеют стимул работать лучше, так как они осознают, что каждый месяц «результаты соревнования» пересматриваются, что дает им шанс «заработать».

В то же время выплаты премии в постоянном размере порождает синдром «слипания». В этом случае, если премия выплачивается регулярно и «автоматически», она будет восприниматься сотрудниками как неотъемлемая часть заработной платы. В таком случае лишение премии будет равносильно уменьшению заработной платы. В целях недопущения такого необходимо пересматривать процент премиальных с увеличением окладов и результатов деятельности предприятия, за определенный период, выпустив дополнительно приказ об изменении уровня премиальных.

Схематически структура мероприятия (конкурса) «Лучший профессионал своего дела!» представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 – Структура и результативность мероприятия «Лучший

профессионал своего дела!»

Кроме того, необходимо использовать меры, направленные на улучшения «социального пакета».

3. Организация оздоровления работников через посещение спортивно-оздоровительного комплекса (бассейн) и медицинское обслуживание в поликлинике.

Мерой по мотивации персонала является организация досуга работников предприятия, в части организации оздоровления работников через посещение спортивно-оздоровительного комплекса (бассейн) для молодых сотрудников предприятия и для пенсионного и предпенсионного возраста организации медицинского обслуживания (по мере необходимости) в поликлинике, находящейся рядом с офисом организации. Планируется посещение спортивно-оздоровительного комплекса с периодичностью 2 раза в неделю, 4 месяца в год, и медицинское бесплатное обслуживание раз в месяц, стоимость абонеента на 4 месяца по 2 раза в неделю для спортивно-оздоровительного комплекса (бассейна) составляет = 1200 руб. и столько же приходится на полное (в эту сумму входят обследование и назначения лечения) медицинское обслуживание раз в месяц одного работника. Данная сумма включает в себя посещения бассейна и сауны (занятия на тренажерах) с общей продолжительностью час, и рассчитана с учетом скидки в 20 % которая дается только организациям для корпоративных мероприятий, таким образом, экономятся средства организации на 20 % и персонала в данном случае посещаемого коллективно бассейна.

Схематически структура меры «Организация оздоровления работников через посещение спортивно-оздоровительного комплекса (бассейн) и медицинского обслуживания» представлена на рисунке 12.



Рисунок 12 – Структура и результативность мероприятий направленных на оздоровление работников ООО «Вестинвест»

Вместе с тем также необходимо продолжать традиции, установленные в ООО «Вестинвест», в части оформления доски почета. Также более значительно и торжественно обозначать организацию годовщины организации, к этому же празднику можно приурочить вручение наград, премий, памятных подарков-символов, подвести итоги конкурсов на лучшего работника организации и т.д. Руководители к этому дню могут приурочить подведение итогов деятельности за год: выступить с докладами, рассказать о целях и задачах, выслушать предложения сотрудников.

Также в перспективах проработать вопросы:

- медицинского обслуживания (вакцинация против инфекционных заболеваний);
- организация досуга (выезды на природу, устройство корпоративных праздников, обеспечение льготными путевками в санатории и детские лагеря);

Таким образом, в основу предлагаемой системы мотивации персонала ООО «Вестинвест» положены следующие принципы:

- формы материального вознаграждения сотрудников должны быть конкурентоспособными, т.е. более привлекательными, чем в других организациях;

– механизм мотивации надо отладить так, чтобы он ориентировал сотрудников на достижение максимальных результатов;

– переменную часть дохода следует гибко «привязать» к качеству выполняемой работы.

Воспользуемся формулой для вычисления чистого дохода (NPV) от внедрения запланированных мер за год:

$NPV = \text{Чистая прибыль в год} - \text{Затраты на предлагаемые меры}$

Произведем расчеты: $NPV = 1\,108\,141 - 221\,000 = 887\,141$ руб.

Расчеты экономической эффективности предлагаемых мер показали, что чистый доход ($NPV > 0$) положительный. Показатель поступлений больше, чем необходимо для покрытия издержек.

Несмотря на то, что чистый доход за год после реализации предложенных мер составит 887141 руб., а это число меньше, чем показатель дохода до внедрения мер, реализация предложенных мер поможет положительно повлиять на эффективность труда сотрудников, что значительно улучшит технико-экономические показатели (увеличение объема услуг, привлечение новых клиентов, получение наибольшей прибыли), за счет чего произойдет повышение чистого дохода в течение года.

Грамотная оценка эффективности мер по совершенствованию системы мотивации труда персонала ООО «Вестинвест» позволит избежать отрицательных экономических и социальных последствий их реализации.

Выводы по второй главе

1. В результате исследования было установлено, что персонал ООО «Вестинвест» распределен на три группы работников с разной мотивацией: 1 группа – работники с повышенной мотивацией (41 %); 2 группа – работники с прежней мотивацией (35 %); 3 группа – работники

с неустойчивой мотивацией (24 %), интересы которых не необходимо учитывать в планировании и построении системы мотивации персонала.

2. Результат проведенного исследования показал, что существующая система мотивации в ООО «Вестинвест» не является удовлетворительной, так как в процессе функционирования данной системы мотивации выявились некоторые трудности, которые снижают ее эффективность.

3. Оценка существующей системы мотивации свидетельствует, о том, что в ООО «Вестинвест» используется как материальный, так и организационный и морально-психологический виды мотивации персонала.

4. Для повышения эффективности деятельности ООО «Вестинвест» руководству были предложены меры по совершенствованию системы мотивации труда персонала с помощью организационных, экономических и социальных методов. Предлагаемые рекомендации относятся к материальной и нематериальной мотивации сотрудников. Разработанные меры по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Вестинвест», направлены на решение ряда социальных вопросов, прогнозирование стабильного объема работы, следовательно, на стабилизацию положения организации и коллектива, повышения уровня корпоративной культуры, привлечения молодых квалифицированных специалистов, улучшению кадрового и финансово-экономического состояния. К ним относятся:

- организация наставничества;
- организация оздоровления работников через посещение спортивно-оздоровительного комплекса (бассейн) и медицинское обслуживание;
- проведение конкурсов «Лучший и эффективный молодой специалист!» и «Лучший профессионал своего дела!».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с актуальностью обозначенной проблемы для достижения цели данной работы, а именно разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии (на примере ООО «Вестинвест»), были решены следующие задачи: раскрыты теоретические аспекты системы мотивации персонала на предприятии, были проанализированы содержания понятий: «мотивация» и «стимулирование» из которых следует, что мотивация и стимулирование как методы управления персоналом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения: второе – на его закрепление, но при этом они дополняют друг друга и в совокупности образуют систему.

Также в ходе написания выпускной квалификационной работы была дана организационная характеристика исследуемого предприятия. Проанализирован состав персонала по полу, образованию, по возрастному цензу, по трудовому стажу, проведено анкетирование работников анализ которого показал, что персонала предприятия распределен на три группы работников с разной мотивацией:

- 1 группа – работники с повышенной мотивацией (41 %);
- 2 группа – работники с прежней мотивацией (35 %);
- 3 группа – работники с неустойчивой мотивацией (24 %), интересы которых не необходимо учитывать в планировании и построении системы мотивации и стимулировании персонала.

Результат проведенного исследования показал, что существующая система мотивации персонала в ООО «Вестинвест» не является удовлетворительной. Так как в процессе функционирования данной системы мотивации выявились некоторые трудности, которые снижают эффективность разработанной системы. Эти трудности проявились в том, что руководство, в процессе разработки системы мотивации персонала не

учло следующие моменты:

- не учитываются ожидания сотрудников;
- не учитываются интересы сотрудников;
- отсутствует мониторинг системы мотивации;
- отсутствует поддержка системы мотивации.

Также можно выделить слабые места настоящей системы мотивации персонала:

– в организации наставничества четко неопределенно, что получает в этом случае сам наставник, то есть нет материального вознаграждения за обучение вновь принятого молодого специалиста;

– не уделено должное внимание закреплению молодых специалистов и «омоложению» кадров,

– не проводятся социально-культурные мероприятия, направленные на оздоровление работников, такие как выезды на природу, организация оздоровления посредством посещения оздоровительных комплексов для молодежи и бесплатного медицинского обслуживания для персонала пенсионного и предпенсионного возраста.

В целом оценка системы мотивации свидетельствует, о том, что в организации используются как материальные, так и организационные и морально-психологические виды мотивации.

Для повышения эффективности деятельности ООО «Вестинвест» руководству были предложены меры по совершенствованию системы мотивации труда персонала с помощью организационных, экономических и социальных методов. Предлагаемые рекомендации относятся к материальной и нематериальной мотивации сотрудников

В итоге цель исследования была достигнута, а задачи решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации // Российская газета. – 1993. – 25 декабря.
2. Устав ООО «Вестинвест» от 21.02.2008 г.
3. Коллективный договор ООО «Вестинвест» от 22.09.2021 г.
4. Положение «О стимулирующей части оплаты по трудовым договорам (соглашениям по оплате труда) ООО «Вестинвест» от 31.12.2020 г.
5. Положение «Об отделе по работе с персоналом» ООО «Вестинвест» от 12.09.2018 г.
6. Аксененко Ю.Н. Социология и психология управления. Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 512 с.
7. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: Учеб. пособие. М.: Элит, 2008. – 472 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарика, 2006. – 528 с.
9. Десслер Г. Управление персоналом: Пер. с англ. М.: БИНОМ, 2007. – 432 с.
10. Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала. Киев: МАУП, 2005. – 248 с.
11. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2007. – 576 с.
12. Завгородняя Ю. Мотивация: факторы, которые следует учитывать // Человек и труд. 2007. №4. С. 82–84.
13. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 638 с.
14. Золотухина Н.П. Мотивация, самомотивация как критерий менеджмента // Методы менеджмента качества. 2007. №1. С. 38–41.

15. Измайлова М. Мотивация трудовой деятельности: современные теории // Проблемы теории и практики управления. 2008. №7. С. 73–87.
16. Ильин И.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2008. – 512 с.
17. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М, 2007. – 304 с.
18. Кобьелл Клаус. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен. М.: Альпина, 2008. – 192 с.
19. Коваленко М. Мотивация в вопросах и ответах // Кадровое дело. 2008. №4. С. 62–66.
20. Колотилова Е. Мотивация карьерой // Справочник по управлению персоналом. 2007. №4. С. 66–71.
21. Малиновский В.К. Мотивация сотрудников как процесс // Методы менеджмента качества. 2005. №10. С. 37–39.
22. Мескон М., Альберт М. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2007. 704 с.
23. Митрофанова Е. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Кадровый менеджмент. 2006. №8. С. 7–12.
24. Морозова М. Мотивация «по карману» // Справочник по управлению персоналом. 2008. №7. С. 46–50.
25. Мотивация / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. – 224 с.
26. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2006. – 224 с.
27. Мотивация трудовой деятельности: Подходы к исследованию и управлению / В.Ф. Потуданская, О.В. Копылова; Федер. агентство по образованию, гос. образов. учреждение высш. проф. образования «Омский государственный технический университет» – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2005. – 172 с.
28. Патрик Фосис. 30 минут для овладения методами мотивации персонала. М: Лори, 2008. – 175 с.

29. Подвойский Г.Л. Управление – это наука или искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. М: Республика, 2004. – 351 с.
30. Ричард Л. Дафт. Менеджмент. СПб.: Питер, 2007. – 832 с.
31. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией. 12 факторов мотивации: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Е.А.Климова. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
32. Ромашов О.В. Социология труда: Учеб. пособие. М: Гардарика, 2006. – 320 с.
33. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики: Учеб. пособие. М.: Инфра-М, 2006. – 336 с.
34. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности. – М.: «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 278 с.
35. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2008. – 416 с.
36. Сулова И.М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом // Научные и технические библиотеки. 2006. №12. С. 5–12.
37. Сушкина А., Игнатов Н. Мотивация к труду // Человек и труд. 2006. №5. С. 86–87.
38. Травин В.В. Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2005. – 336 с.
39. Управление персоналом организации: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2005. – 416 с.
40. Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент: Пер. с англ. М.: ИИД Филин, 2006. – 280 с.

Приложение А Дополнительные виды деятельности ООО «Вестинвест»

- 41.20 строительство жилых и нежилых зданий
- 42.11 строительство автомобильных дорог и автомагистралей
- 42.99 строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки
- 43.11 разборка и снос зданий
- 43.12.3 производство земляных работ
- 43.21 производство электромонтажных работ
- 43.22 производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха
- 43.29 производство прочих строительно-монтажных работ
- 43.31 производство штукатурных работ
- 43.32 работы столярные и плотничные
- 43.33 работы по устройству покрытий полов и облицовке стен
- 43.34 производство малярных и стекольных работ
- 43.39 производство прочих отделочных и завершающих работ
- 43.91 производство кровельных работ
- 43.99 работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки
 - 43.99.1 работы гидроизоляционные
- 68.1 покупка и продажа собственного недвижимого имущества
- 68.2 аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом
- 68.3 операции с недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе
- 70.22 консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления
- 71.1 деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий и предоставление технических консультаций в этих областях

71.12.5 деятельность в области гидрометеорологии и смежных с ней областях, мониторинга состояния окружающей среды, ее загрязнения

71.12.6 деятельность в области технического регулирования, стандартизации, метрологии, аккредитации, каталогизации продукции

73.11 деятельность рекламных агентств

82.99 деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки

Приложение Б Анкета для оценки мотивации персонала

Уважаемый коллега! С целью изучения удовлетворенностью мотивацией труда руководитель ООО «Вестинвест» просит Вас заполнить анкету. Анкета состоит из нескольких серий вопросов. Просим Вас поставить в графе напротив вопроса развернутый ответ или ответить односложно «Да» / «Нет» (вопросы №8-10 уже содержит варианты возможного ответа). Анкета анонимная. Просим быть искренними.
Спасибо за сотрудничество!

Вопрос	Ответ
1. Способна ли на Ваш взгляд существующая система мотивации и стимулирования повлиять на желание работников работать лучше?	
2. Присутствует ли в настоящий момент заинтересованность в работе с полной отдачей?	
3. Существует ли потребность в стремлении повысить свою квалификацию и профессиональное мастерство?	
4. Существует ли на предприятии перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем?	
5. Заботится ли руководство предприятия о здоровье своих сотрудников?	
6. Готовы ли Вы выполнять свою работу с полной отдачей, не сопоставляя ее с размером оплаты?	
7. Какой смысл носит в себе Ваша работа в организации?	
8. К какой группе работников с учетом мотивации Вы себя относите?	работники с повышенной мотивацией / работники с прежней мотивацией / работники с неустойчивой мотивацией
9. Какие льготы Вы бы еще хотели получать в дополнение к заработной плате?	медицинское обслуживание / льготы для не курящих (3 дня оплачиваемого отпуска) / абонемент в бассейн / обучение / оплата сотового телефона
10. Для меня было бы важным поощрение за особые достижения в виде ...	Премии / Доски почета / Благодарности / Корпоративного отдыха / Признания окружающих