



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

ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт  
КАФЕДРА «Экономики, управления и права»

Тема выпускной квалификационной работы  
Повышение эффективности управления мотивацией персонала в  
современной организации

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 - Менеджмент

Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:  
\_\_\_ 50,4 \_\_\_ % авторского текста

Работа \_\_\_ рекомендована \_\_\_ к защите  
рекомендована/не рекомендована

« 15 » 02 20 17 г.  
зав. кафедрой Рябчук П.Г.  
(название кафедры)  
\_\_\_ Рябчук П.Г. \_\_\_ ФИО

Выполнил:

Студент группы: 409/114-4-1Юу  
Уросов Денис Игоревич *[Signature]*

Научный руководитель:

Гнатышина Елена Александровна *[Signature]*

Челябинск  
2017

## Оглавление

	<b>Введение</b>	3
<b>ГЛАВА</b>	<b>Теоретические аспекты экономической мотивации персонала</b>	<b>7</b>
1.	<b>персонала</b>	
1.1.	Основные подходы к построению системы мотивации и стимулирования труда	7
1.2.	Мотивация и стимулирование: определение, сущность и модели	14
1.3.	Особенности стимулирования труда в организациях сферы услуг в России	23
	Выводы по первой главе	27
<b>Глава</b>	<b>Анализ и совершенствование экономической мотивации персонала малого предприятия в сфере дополнительного профессионального образования ЧУ ДПО «Автолидер»</b>	<b>29</b>
2.		
2.1.	Анализ внутренней и внешней среды базы исследования	29
2.2.	Анализ действующей системы экономической мотивации персонала и ее совершенствование	39
	Выводы по второй главе	50
	Заключение	53
	<b>Глоссарий</b>	<b>55</b>
	<b>Список используемой литературы</b>	<b>56</b>
	<b>Приложение</b>	<b>60</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В условиях экономического кризиса основная часть организаций направила свои усилия на стабилизацию финансовых показателей. При этом важно не забывать, что повышение эффективности управления в жестких условиях кризиса требует внимания ко всем аспектам управления, в том числе и персоналу. Ведь как говорит основной принцип стратегического менеджмента «персонал – это основная ценность, основа любой предприятия». От того, насколько предприятию удастся сохранить персонал и при этом получить от кадрового потенциала максимальную отдачу зависит устойчивость компании и как следствие способность конкурентоспособности в будущем, что является основной целью в современных организациях. Основным фактором результативной работы работников предприятия является их мотивация (т.е. процесс побуждения к труду (активизации внутренних мотивов) к выполнению целей и задач предприятия) построенная на основе система стимулирования (процессе использования различных стимулов (внешних рычагов) для мотивирования людей).

Высокая мотивация персонала одно из основных условий конкурентоспособности и эффективности предприятия. Ни одна система управления предприятия не станет эффективно функционировать, если не будет разработана эффективная модель мотивации, так как мотивация побуждает конкретного индивида и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей. Поэтому так высок интерес руководителей и ученых-исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил. И хотя нельзя однозначно утверждать, что результаты работы предприятия и рабочее поведение сотрудников определяется только лишь их мотивацией (на это влияет огромное число факторов внешней и внутренней среды), все же значение мотивации очень велико.

Особую роль в процессе мотивации труда играют стимулы и стимулирование. Стимулы играют роль «рычагов» воздействия, актуализирующих те или иные мотивы человека. Стимулы эффективны лишь в том случае, если они способны вызвать реакцию со стороны человека. Специфика стимулов в том, что сами по себе они не могут вызвать определенный вид деятельности, они могут лишь быть «катализатором» действий работников, направленность которых будет определяться внутренней мотивационной структурой индивидуума. Процесс использования стимулов называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы: самой распространенной формой является материальное стимулирование. Однако очень важно значение имеет и моральное (социально-психологическое) стимулирование, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

В сфере малого бизнеса особая актуальность управленческих аспектов обуславливается тем, что на предприятиях такой формы не всегда возможно применить широкие системы стимулирования труда, такие, какие могут себе позволить крупные корпорации с их огромными финансовыми потоками. Малому бизнесу приходится подстраивать и выстраивать свои системы стимулирования небольшого коллектива, в режиме ограниченного бюджета.

Все выше сказанное свидетельствует об **актуальности** выбранной темы бакалаврской работы «Совершенствование экономических систем мотивации персонала организации».

**Степень научной разработанности** исследования явились идеи и положения в области мотивации и стимулирования персонала, зарубежные ученые: С. Адамс, К. Альдерфер, Дж. Адаир, Ф. Герцберг, М. Вудкок, В. Врум, К. Левин, Э. Локк, Э. Лоулер, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, М. Мескон, А. Файоль, и др. Отечественные исследователи: Б. М. Генкин, И.Н. Герчикова, В.В. Глухов, А.П. Егоршин, Н. И. Захаров, С. Д. Резник, Ю.Д. Красовский, Р.Л. Кричевский, А.Я. Кибанов, В.В. Травин, А.Л. Потеряхина, Э.А. Уткин, С.В. Шекшня и др.

Исследованию проблем мотивации, управления персонала и менеджмента посвятили свои труды и южноуральские специалисты: Гнатышина Е.А., Корнеев Д.Н., Базавлуцкая Л.М., Корнеева Н.Ю., Рыжикова А.М., Рябчук П.Г., Уварина Н.В.

**Тема выпускной квалификационной работы: «Повышение эффективности управления мотивацией персонала в современной организации».**

**Цель исследования** – адаптация теоретических исследований экономической системы мотивации персонала организации. Разработка рекомендаций по совершенствованию экономической системы мотивации персонала субъекта малого предпринимательства.

**Объект исследования** - система стимулирования персонала в предприятия.

**Предмет исследования** – управление человеческими ресурсами предприятия.

В соответствии с целью в исследовании ставились и были решены следующие **задачи исследования**:

1. Исследовать теоретические и методические аспекты мотивации персонала на предприятиях в современных российских условиях.
2. Провести анализ внешней и внутренней среды предприятия.
3. Проанализировать действующую систему мотивации персонала в условиях базы исследования.
4. Разработать рекомендации по совершенствованию существующей системы мотивации персонала на предприятии сферы дополнительного профессионального образования.

**Теоретико – методологической базой исследования** служат труды отечественных специалистов в области мотивации сотрудников российских предприятий. Методическая основа проявляется в широком спектре теоретических и методических периодических изданий.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы заключается в положительном экономическом и организационном эффекте от реализации предложенных мероприятий по совершенствованию мотивации персонала базы исследования.

**Методы исследования:** системный анализ (для разработки проектных мероприятий по совершенствованию повышение квалификации предприятия), метод расчленения (для изучения работы отдельных структурных подразделений предприятия), метод анализа и измерения (для диагностики финансового состояния базы исследования), метод сравнения, метод моделирования.

**Базой исследования** служит является персонал Частное учреждение дополнительного профессионального образования «Автолидер». Краткое название ЧУ ДПО «Автолидер». Адрес: Российская Федерация, г. Челябинск, ул. Комарова, 127а, оф.7

**Структура исследования.** Работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка, приложений.

**Нормативно-правовой (информационной) базой исследования** выпускной квалификационной работы являются:

- финансовая отчетность и нормативная документация предприятия ЧУ ДПО «Автолидер» с учетом его деятельности;
- учебная и периодическая литература (учебные пособия, специальная научно-экономическая литература, монографии, публицистические и справочные пособия).

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА

## 1.1. Основные подходы к построению системы мотивации и стимулирования труда

Для изучения системы мотивации и стимулирования труда необходимо систематизировать уже имеющиеся научные знания. Для этого выделим 4 основных аспекта мотивации труда персонала:

1. Административный аспект мотивации, он состоит в стремлении усовершенствовать организацию труда, в регламентации труда, в разработке и применении различных систем административных наказаний и поощрений, в ужесточении трудовой дисциплины.

2. Экономический аспект состоит в разработке, применение систем материального стимулирования направленных на адекватное вознаграждение результатов труда персонала.

3. Социальный аспект мотивации труда состоит в том, что человек в процессе труда включен в социальный коллектив, поэтому испытывает чувства принадлежности и причастности, нуждается в признании своего труда.

4. Психологический аспект состоит в учете разнообразных потребностей, ценностей свойственных каждому индивиду.

На практике присутствуют все аспекты мотивации.

На основании выделенных аспектов, выделим основные подходы, способы используемые при построении систем мотивации и стимулирования труда.

Первый наиболее ранний подход:

Административный подход имеет два основных вида: административно – командный и административно – организационный [12].

Административно – командный подход является самым древним подходом к мотивации. За многие тысячелетия практики управления, еще до того как слово «мотивация» вошло в профессиональный сленг руководителя и ученых, было известно о воздействии на людей с помощью метода «кнута и

пряника». Сегодня использование методов влияния на низшие потребности человека (страх, голод, безопасность и т.д.) является питательной основой для применения различных вариантов административно-командного подхода и в наши дни. Особенно это актуально для государств имеющих очень низкий уровень жизни и занятости, для государств переживающих экономические кризисы или в организациях с крайне авторитарным стилем поведения.

Административно-организационный подход к мотивации обычно связывают с классической (административной школой в управлении, основателем, которой является Анри Файоль (1841-1925), французский горный инженер, выдающийся менеджер-практик [16]. В своем научном труде «Общее и промышленное управление» (1916 год) им были сформулированы четырнадцать принципов управления, успешной деятельности предприятия и трудовой активности работников. Перечислим 14 основных принципов по Файолю [16]:

1. Разделение труда (специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы (за счет сокращения числа целей, на которые направляются усилия работника)).
2. Полномочия и ответственность (каждому работающему должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполнение работы).
3. Дисциплина (рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям порядка).
4. Единоначалие (получает распоряжение и отчетывается только перед одним непосредственным начальником).
5. Единство действий.
6. Подчиненность интересов (интересы предприятия имеют преимущество перед интересами индивидуумов).
7. Вознаграждение персонала (справедливое вознаграждение за свой труд).



8. Централизация Естественный порядок в предприятия, имеющий управляющий центр. Полномочия должны делегироваться пропорционально ответственности.

9. Скалярная цепь (неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между уровнями иерархии).

10. Порядок (все на своем месте).

11. Справедливость (доброта и правосудие).

12. Стабильность кадров (установка работающих на долгосрочную работу, так как высокая текучесть снижает эффективность).

13. Инициатива (поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ).

14. Корпоративный дух (гармония персонала).

Другим известным представителем административно-организационного подхода к мотивации труда является немецкий юрист и социолог Макс Вебер (1864-1920).

Согласно Веберу только бюрократический «идеальный» тип предприятия способствует достижению его наибольшей эффективности. Главное место в такой предприятия занимают порядок, иерархия и подчинение.

Итак, административный подход к мотивации, можно считать главным подходом на протяжении долгого периода. Сотрудники стимулировались путем пробуждения страха – страха потерять жизнь, свободу, близких, работу. Далее этот подход был обогащен бюрократической школой путем жесткого регламентирования предприятия труда, порядка и распорядительства.

Вторая группа подходов к мотивации и стимулированию труда – экономические подходы.

Первым кто размышлял о мотивации труда с точки зрения экономических стимулов, были мыслители 18-го века, а именно французский философ Клод Гельвеций и английские экономисты Адам Смит и Дэвид

Рикардо.

В своей философии Гельвеций объявил своекорыстный интерес основанием нравственных представлений и социальных качеств. Своекорыстный интерес - это стремление каждого человека, к своей выгоде ограничиваемое только таким же стремлением других людей. Гельвеций сравнивал роль своекорыстного интереса в обществе с ролью всемирного тяготения в природе [18].

Адам Смит и Дэвид Рикардо развили эти идеи, и применили к политической экономии. По их мнению, главным мотивом хозяйственной деятельности «экономического человека» является своекорыстный интерес. Естественное стремление людей улучшить свое материальное положение – это такой мощный стимул, что если ему представить действовать без помехи, он само собой способен привести общество к благосостоянию [18].

В экономическом подходе также необходимо отметить американского инженера Фредерика Уинслоу Тейлора (основоположник научной школы в управлении), ему принадлежат современные взгляды на экономический подход к мотивации. Свои взгляды Тейлор изложил в книге «Принципы научного управления» (1911) [16]. Эти взгляды касались трех основных проблем:

- нормирования и хронометража труда;
- отделения самой работы от планирования;
- повышение роли менеджеров;
- дифференциальной системе оплаты труда и стимулирования.

Тейлор подчеркивал причину невысокой производительности труда в несовершенстве системы их оплаты и стимулирования. Будет получен эффект от вознаграждения, если он будет своевременным, относиться к конкретному человеку, выплачиваться на основе единообразных расценок, выведенных на основе научных нормативов.

Единственным настоящим стимулом, по мнению Тейлора - это деньги.

Его идеи получили развитие в исследованиях Генри Гантта. Гантт так же уделял вопросам стимулирование труда большое внимание, являлся

основателем системы оперативного календарного планирования [16].

Так же вопросами совершенствования экономических подходов к мотивации занимались Генри Форд, Гаррингтон Эмерсон, Альфред П. Слоун, Френк и Лилиан Гилбрет, Г. Черч, Дж. Муни и А. Рейли [16].

В последующие годы в 20 веке в экономическом подходе к мотивации труда произошло много дополнений. Изменились формы заработной платы (теперь это повременная и сдельная). Сдельная плата имеет значительно больше систем; прямая, коллективная, косвенная, сдельно-прогрессивная, сдельно-премиальная, аккордная. Повременная плата подразделяется на две системы: простую и премиальную. Помимо основной заработной платы, важную роль в деле стимулирования играют дополнительные выплаты, в форме различного рода доплат за профессионализм, выслугу лет, интенсивность работы, квалификацию, навыки, умения, совмещение и др.

К более современным формам стимулирования можно отнести такой вид денежного вознаграждения как участие в прибылях. Для руководителей практикуются бонусы – крупные единовременные выплаты 1-2 раза в год, «золотые парашюты», 13-ая зарплата и т.д.

В связи с демократизацией государств, увеличением доли интеллектуального труда, ростом благосостояния людей, развитием поведенческих наук мотивационную проблему начинают успешно решать видные социологи и психологи, появляются современные подходы, которые получили название социологический и психологический подходы к мотивации.

Группа социально-психологических подходов к мотивации активно изучали ученые, которые больше внимание уделяли социальной природе мотивации (Р.Оуэн, У. Оучи, Э. Мэйо, М. Фолетт, Д. Макгрегор и др.) и психическому – (А. Маслоу, К. Альдерфер, С. Адамс, Д. Макклеланд, Ф. Герцберг, В. Врум, Э. Лок и др.).

Понимание важности влияния социально-психологических факторов на рост производительности труда пришло к известному английскому социалисту-утописту и менеджеру Роберту Оуэну (1771-1851). В период с 1800 по 1828 гг.

Оуэн провел эксперимент на текстильных фабриках в Нью-Ленарке (Шотландия), направленный на гуманизацию отношений между предпринимателями и рабочими. Свой опыт Оуэн обобщил в книге «Новый взгляд на общество, или опыт о принципах образования человеческого характера» вышедшей в свет в 1813 году [16].

Э. Мэйо и его сотрудниками в ходе экспериментов в Хоторне была сформулирована теория «человеческих отношений». Основной вывод с точки зрения стимулирования: производительность труда будет выше, если индивидуальное вознаграждение будет подкреплено групповым, коллективным, а экономические стимулы – социально-психологическими (благоприятный моральный климат, удовлетворенность трудом, демократический стиль руководства).

Американка, Мери Паркер Фолетт опередила Мэйо и первой сформулировала идею о том, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают не материальные, а главным образом социальные и психологические факторы.

Именно Фолетт выдвинула идею «участия рабочих в управлении». Она считала, что на смену концепции «экономического человека» пришла концепция «человека социального». Если «экономический человек», продавая свою рабочую силу, стремится получить максимальную материальную выгоду, то «социальный человек» стремится к признанию, самовыражению, получению духовного вознаграждения [12].

Далее Дуглас Макгрегор в работе «Человеческая сторона предприятия» (1960) изложил свои взгляды на вопросы лидерства, стиля руководства, поведение людей в организациях. Им разработана модель поведения руководителя (теория X и теория Y).

В 1981 году американский профессор Уильям Оучи выдвинул теорию Z, как бы дополняя идеи Д. Макгрегора. Он изучал японский опыт управления и попытался сформулировать более эффективный путь управления, в том числе и с помощью мотивации.

Социально-психологические методы, прежде всего, воздействуют на потребности и интересы человека и группы, активизируют творческую деятельность и общения.

Вывод: нами были выделены основные подходы, используемые при построении систем мотивации и стимулирования труда. Это административный подход, который имеет два основных вида: административно – командный и административно – организационный. Он считался главным подходом на протяжении долгого периода. Сотрудники стимулировались путем пробуждения страха – страха потерять жизнь, свободу, близких, работу, путем жесткого регламентирования предприятия труда, порядка и распорядительства. Вторая группа подходов к мотивации и стимулированию труда – экономические подходы, связаны в основном с формами заработной платы и дополнительными выплатами. В связи с демократизацией государств, увеличением доли интеллектуального труда, ростом благосостояния людей появляются современные подходы, которые получили название социологический и психологический подходы к мотивации. Данные методы предполагают использование моральных стимулов, особых способов и условий коммуникации, образов, приемов воздействия на психологические установки, эмоциональную сферу людей.

## 1.2. Мотивация и стимулирование: определение, сущность и модели

Мотивация (от латинского слова *moveo* - двигаю, побудительная причина, повод к тому или иному действию) понимается как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенной деятельности, которые задают ее границы и формы, придающие этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Такие силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же не осознанно совершать некие поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил [42].

Мотивация – это влечение или потребность, побуждающая людей действовать с определенной целью, это внутреннее состояние, которое энергизирует, направляет и поддерживает поведение человека [15].

Мотивация - одна из центральных категорий науки управления. В научной литературе существуют различные определения мотивации.

В самом общем виде мотивацию трудовой деятельности представим в виде следующей модели, рисунок 1 [24].

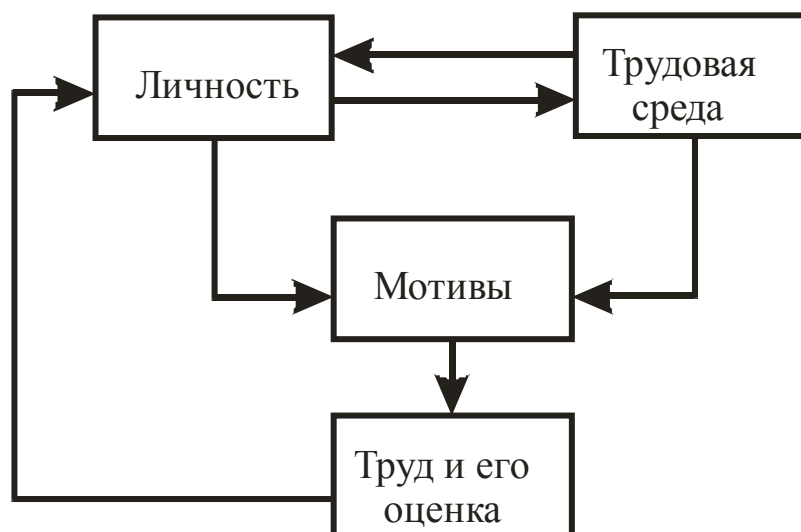
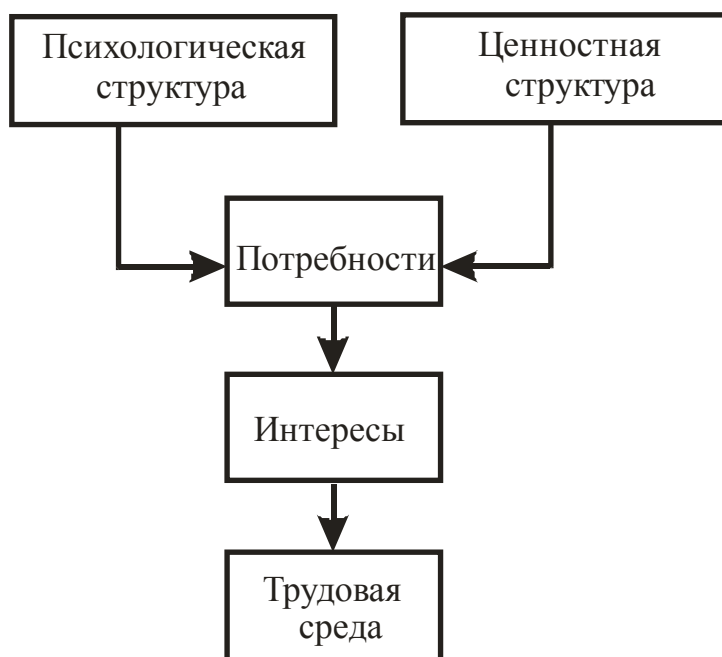


Рисунок 1. Модель мотивации трудовой деятельности

С личности процесс мотивации начинается и заканчивается. Личность является объектом и субъектом мотивации. Личность имеет различные врожденные и приобретенные потребности [24].

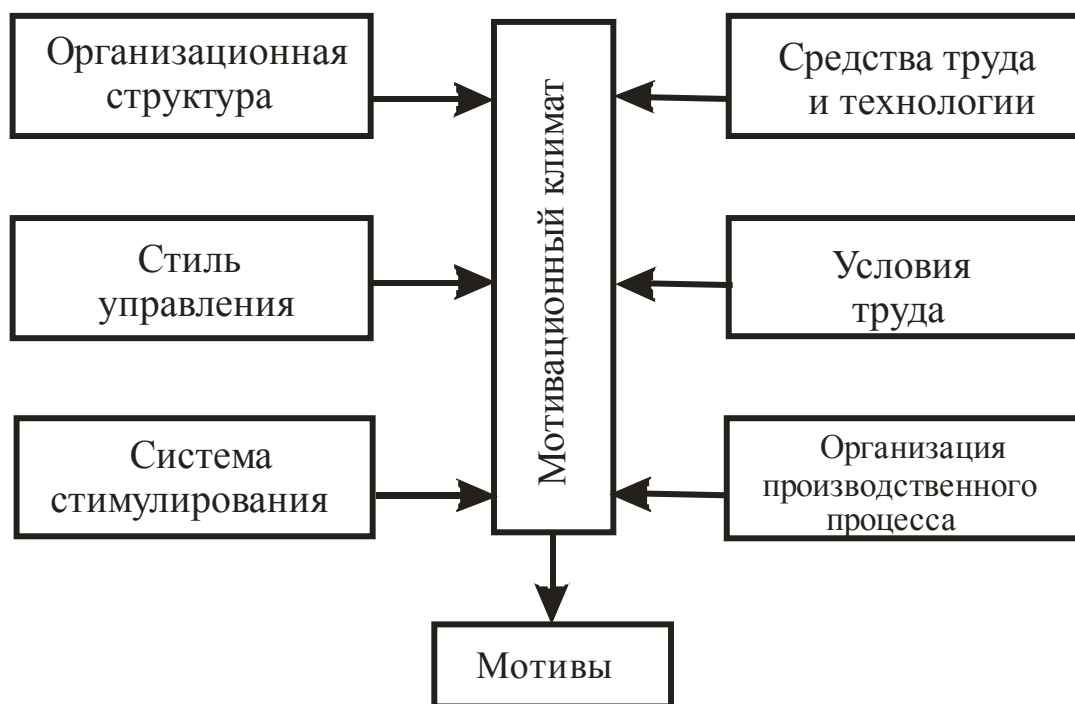


**Рисунок 2. Основные элементы мотивации**

Труд и его оценка является конечным пунктом процесса мотивации и важнейшим элементом системы мотивации. Именно он дает оценку эффективности мотивации труда в предприятия. Личность работника с точки зрения мотивации характеризуется четырьмя основными элементами: психологической структурой, ценностной структурой, потребностями и интересами, рисунок 2.

Трудовая среда (организация) призвана позволить человеку удовлетворить свои потребности путем эффективной работы по достижению целей предприятия.

Задачей трудовой среды, рисунок 2, в модели мотивации труда является создание мотивирующих условий для эффективной работы человека в предприятия рисунок 3 [21].



**Рисунок 3. Мотивирующие условия**

Эту задачу можно решить, лишь создав мощные мотивы трудовой деятельности человека.

Мотив – это активная движущая сила, внутреннее устремление, определяющее поведение личности. Мотивы рождаются или вследствие внешней мотивации (благодаря мотивационному климату предприятия), или вследствие внутренней мотивации – самомотивации [24].

Слово «стимул», произошедшего от латинского «stimulus» (остроконечная палка, которой погоняют животных) [16]. Соответственно, ни о каких внутренних побуждениях в данном случае речь идти не может. Наделение понятия «стимул» внутренней составляющей, на наш взгляд, есть попытка поставить знак равенства между стимулом и мотивом.

Стимулы - выполняют роль рычагов воздействия или носителей раздражения, вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия. На многие стимулы человек реагирует



подсознательно, а на отдельные стимулы его реакция может не поддаваться сознательному контролю [19].

Стимулирование – это применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией и включения соответственных мотивов.

Стимулирование в принципе отличается от мотивирования. Разница заключается в том, что стимулирование выступает средством, с помощью которого можно осуществлять мотивирование. Чем выше уровень развития человеческих отношений в предприятия, тем реже в качестве инструмента управления людьми используется стимулирование [16].

Коротко рассмотрим мотивационные модели, сложившиеся на данный момент в теории управления.

1. Модель мотивации Абрахама Маслоу – теория потребностей. Маслоу предложил рассматривать основную мотивацию человека как иерархию из пяти уровней. Если обратиться к этой иерархии, то можно увидеть, что направленность на себя отражают не только два низших уровня пирамиды, но и ее высший уровень, ее вершину, — стремление к самоактуализации [40].

В соответствии с концепцией потребностей, у человека должны быть удовлетворены сначала потребности более низкого уровня (дефицитарные потребности), чтобы он мог начать удовлетворять потребности более высоких уровней (ростовые потребности). Но человек тем более человек, чем более высокими потребностями он движим [40].

2. Теория мотивации Дэвида Макклеланда. Он выделил три потребности, более высокого уровня:

- потребность в аффилиации (стремление к принадлежности);
- потребность во власти;
- потребность в успехе или достижении целей [27].

Потребность в достижении целей может быть связана с несколькими потребностями в иерархии Маслоу. По существу, это потребность делать что-либо (то, в чем индивид сравнивает себя с другими) лучше, чем делалось

раньше. Макклеланд утверждает, что руководителю, для того чтобы быть лидером, следует иметь высокую потребность во власти и, что высокая потребность в достижении целей характерна для тех руководителей, которые предпочитают работать в одиночку. Высокая потребность в аффилиации (т. е. потребность в дружеских отношениях, близости и взаимопонимании) может в некоторых случаях приводить к неэффективности работника, вызываемой боязнью ухудшить отношения [27].

3. «Двухфакторная модель Герцберга». Первая группа - «гигиенические» факторы, они помогают предотвратить неудовлетворенность работой.

Вторая группа связана с факторами, определяющими содержание работы (выполнение задания, признание успеха, рост ответственности и возможность профессионального роста) — обозначается термином «мотиваторы», именно эти факторы являются мотивирующими.

Герцберг утверждает, что руководству предприятия стоит перенести свое внимание на потребность служащих в успехе и самовыражении, поскольку именно таким путем можно стимулировать поведение, тогда как улучшение условий труда просто снимает неудовлетворенность.

Перечисленные модели относятся к одной группе – содержательных теорий, на самом деле их намного больше, мы рассмотрели три самых известных. Содержательные теории мотивации базируются на потребностях связанных с ним факторах, определяющих поведение людей.

Далее рассмотрим более современные процессуальные теории, они рассматривают мотивацию в другом плане, в них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеются три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

4. «Теория ожиданий», предложенная В. Врумом, американским исследователем, в 1964 г. в его книге «Работа и мотивация» [23].

Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения ведет к удовлетворению или приобретению какого либо блага, которое ему необходимо в данный момент или имеет для него личную ценность. Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное предпочтение, зависит, что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается. Теория ожидания разработана для того, чтобы дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он смотивирован добиваться результата в соответствии со сделанным выбором.

Процесс мотивации по теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков: 1) усилия, 2) исполнение, 3) результат.

Модель мотивации, таким образом, по В. Вруму выглядит следующим образом:

$$M = (3 - P) \times (P - B) \times \text{Валентность}, \quad (1)$$

где M — мотивация работника;

3 — затраты труда;

P — результат труда;

B — вознаграждение [27].

5. «Мотивационная теория справедливости» В.Врума.

Теория справедливости является наиболее известной теорией мотивации в западном менеджменте.

Ее основные постулаты:

1. Люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения (что я вкладываю и что получаю).

2. Неэквивалентность вклада и отдачи является источником дискомфорта (вины или обиды).

3. Люди, не удовлетворенные своими отношениями, стремятся восстановить справедливость.

Проще говоря, ситуация знакома, наверное, всем: работодатель и работники оценивают свой вклад совершенно по-разному. Сотрудники чувствуют неадекватность того, как их оценивают, и начинают требовать иного к себе отношения.

О том, что происходит дальше, говорят три способа восстановления справедливости:

1. Если человек получает меньше, чем отдает, он начинает уменьшать свой вклад. Сотрудники начинают опаздывать на работу, уходить раньше, сокращать объем работ, увеличивать время перерывов и т. п.

2. Сотрудники начинают требовать повышения зарплаты, продвижения по службе, повышения премии и т.п.

3. Кардинальный способ представляет собой разрыв отношений [11].

Модель теории справедливости может быть представлена в такой форме:

$$M = [(Z_c - B_c) > (Z_c - B_c)], \quad (2)$$

где  $Z_c$  — затраты собственные;

$Z_c$  — затраты чужие;

$B_c$  — вознаграждение собственного труда;

$B_c$  — вознаграждение чужого труда [11].

Правда, в рамках этой теории затушевывается результат и может оцениваться не столь высоко, как это осуществлялось еще вчера. Возможно и иное: получение одного и того же результата в обычных условиях и в условиях экстремальных также оцениваются по-разному, но в рамках теории справедливости такие ситуации не учитываются.

6. «Модель Портера – Лоулера».

Американские исследователи Л. Лортер и Э. Лоулер в 1968 г. объединили теорию ожиданий и теорию справедливости в рамках одной мотивационной модели. В этой модели выделены пять переменных, оказывающих, по мнению авторов, свое воздействие на мотивацию работника:

- усилия;
- восприятие;
- результаты;
- вознаграждение;
- степень удовлетворения.

Результаты деятельности работника зависят от трех переменных:

- затраченных усилий;
- способностей работника и его индивидуальных особенностей (восприятие самой процедуры действий);
- осознания работником своей роли и значимости в производительном процессе.

Уровень же затрачиваемых работником усилий зависит от ценности ожидаемого, вознаграждения и его веры в справедливость такого вознаграждения. При этом для работника имеют весьма важное значение как внутреннее вознаграждение (самоуважение, удовлетворение от работы и ее результата, понимание и осознание своей компетентности), так и внешнее (оплата, премия, похвала, продвижение по карьерной лестнице и т.д.).

Вывод этой модели сводится к следующему: результативный труд ведет к удовлетворению работника, а не наоборот, как чаще полагают многие исследователи этой проблемы [27].

Вывод: Даны понятия мотивация и стимулирование, рассмотрены основные содержательные и процессуальные модели мотивации. Общие тенденции применения тех или иных мотивационных моделей на предприятиях свидетельствуют о том, что ни одна из мотивационных моделей не способна полностью устранить противоречия в стимулировании труда наемных

работников, в том числе инженерно-управленческих. Такое положение не позволяет добиться полного развития личности и ее самореализации. Поэтому имеет место говорить об комплексном использовании моделей.

### **1.3. Особенности стимулирования труда в организациях сферы услуг в России**

Усиливающаяся конкуренция в сфере услуг заставляет руководителей предприятий задумываться о внедрении современных технологий при предприятиях в сфере услуг, завоевания лояльности покупателей. Однако все мероприятия могут дать эффект только при грамотной системе стимулирования персонала работников.

Приверженность покупателей к тому или иному магазину во многом связана с комфортностью покупок, а здесь основным является процесс покупки и квалификация персонала. То же самое можно сказать и заинтересованности персонал магазина в конечных показателях его работы.

Один из явных симптомов низкой мотивации - снижение уровня обслуживания. Довольно часто поведение персонала в сфере услуг точки демонстрирует нежелание работать вообще, что часто связано с низким уровнем оплаты и квалификации персонала. Тем руководителям, кто не считает целесообразным менять систему материального стимулирования, приходится мириться с менее опытными сотрудниками.

Продавцы не задумываются о поведении потребителей, не представляют связь между контингентом посетителей и оказанием услуг, различными вариантами выкладки и динамикой продаж, благосостоянием покупателей и ассортиментом.

Конечно, о связи между операциями необходимо рассказывать на тренингах, но эффективным способом обучения будет позитивное подкрепление: сделал – получил результат – получил деньги. Тогда и взаимосвязи понятны [45].

Персонал в сфере услуг должен чётко понимать, какие показатели их оценки являются ключевыми. Задача руководства магазина – заинтересовать сотрудников, чтобы интересы дела были связаны с личными потребностями продавцов.

Система оплаты должна дополняться стандартами и инструкциями.

Выбор методов материального и нематериального стимулирования зависит от многих условий: ассортиментной политики и специализации магазина, формы обслуживания, вообще, образа учебного центра. Но есть система оплаты, которая может быть признана эффективной во многих условиях:

1 блок - постоянная часть оплаты;

2 блок - оплата по количеству набранных очков-бонусов: за поддержание магазина в привлекательном для покупателей виде, чистоту и аккуратность, оказания услуг, качество обслуживания курсантов. При этом, очки могут быть и со знаком «минус»;

3 блок - проценты с продаж или премии при выполнении определённого минимума [45].

Также требуемого образца поведения продавцов можно достичь в результате использования широкого спектра нематериальных стимулов, и одним из важнейших является обучение персонала в сфере услуг.

Отличительные особенности систем мотивации и стимулирования труда на российских предприятиях это, прежде всего:

1. На предприятиях России длительное время широко использовалась одна - единственная мотивационная модель «кнута и пряника», которая и сегодня актуальна.

2. Модели мотивации нашей страны были и остаются стандартизированными и всякое отклонение от этих стандартов считается нарушением существующих нормативных законодательных актов и локальных нормативных документов.

3. В мотивационных схемах используется принцип уравнительности в системах оплаты труда и премирования. Выплата премии независимо от итогов труда и даже незначительный отрыв премии от достигнутых результатов искажает их сущность.



4. Необъективно и формально оценивается трудовой вклад, это приводит к равнодушию и не заинтересованности, как в индивидуальных, так и коллективных результатах труда, снижает творческую активность. Благами коллективного труда пользовались как работники, достигшие высоких показателей в работе, так и работники, не проявляющие особого интереса к трудовой деятельности.

5. Мотивационные модели не стимулируют неспециализированный вид карьеры и развития совмещения должностей.

6. Низкое использование социального стимулирования трудовой деятельности.

Рассмотрим наиболее распространенные льготы в социальном пакете российских компаний, таблица 1 [9].

**Таблица 1**

**Наиболее распространенные льготы в соцпакете российских компаний**

Название льготы	Количество компаний в %
Выдача кредитов и ссуд на личные нужды	100
Обучение за счет компании	80
Оплата услуг мобильной связи	76
Предоставление автомобиля	71
Медицинское страхование	57
Бесплатное питание	57
Скидки на товары (услуги) компании	43
Страхование жизни	14
Оплата занятий спортом	18
Предоставление дополнительных отпусков	7

Сегодня руководители каждой компании, работающей на территории Российской Федерации, обязаны предоставить своим сотрудникам, так называемый обязательный социальный пакет, к которому относят: ежегодный оплачиваемый отпуск, оплата листков временной нетрудоспособности (больничных), отчисления в пенсионный фонд, обязательное медицинское страхование. Социальный пакет компании можно разделить на две части: базовый и дополнительный. К первой чаще всего относят медицинское страхование, пенсионное страхование, оплату транспортных расходов, бесплатное питание, ко второй — оплату обучения, отдыха, предоставление кредитов и ссуд на личные нужды, покупку жилья и т. п.

## Выводы по первой главе

В первой главе раскрыты теоретические аспекты стимулирования труда персонала в предприятия. Были выделены основные подходы, используемые при построении систем мотивации и стимулирования труда. Это административный подход, он считался главным подходом на протяжении долгого периода. Сотрудники стимулировались путем пробуждения страха – страха потерять жизнь, свободу, близких, работу, путем жесткого регламентирования предприятия труда, порядка и распорядительства. Вторая группа подходов к мотивации и стимулированию труда – экономические подходы, связаны в основном с формами заработной платы и дополнительными выплатами. В связи с демократизацией государств, увеличением доли интеллектуального труда, ростом благосостояния людей появляются современные подходы, которые получили название социологический и психологический подходы к мотивации. Данные методы предполагают использование моральных стимулов, особых способов и условий коммуникации, образов, приемов воздействия на психологические установки, эмоциональную сферу людей.

Даны понятия мотивация и стимулирование, рассмотрены основные содержательные и процессуальные модели мотивации. Общие тенденции применения тех или иных мотивационных моделей на предприятиях свидетельствуют о том, что ни одна из мотивационных моделей не способна полностью устранить противоречия в стимулировании труда наемных работников. Такое положение не позволяет добиться полного развития личности и ее самореализации. Поэтому имеет место говорить об комплексном использовании моделей.

Усиливающаяся конкуренция в в сфере услуг заставляет руководителей в сфере услуг задумываться о внедрении современных технологий при предприятия торговли, завоевания лояльности покупателей. Однако все мероприятия могут дать эффект только при грамотной системе стимулирования

персонала работников. Требуемого образца поведения продавцов можно достичь в результате использования широкого спектра нематериальных стимулов, и одним из важнейших является обучение персонала в сфере услуг.

Рассмотрены отличительные особенности систем мотивации и стимулирования труда на российских предприятиях.

Таким образом, изучив основные теоретические аспекты стимулирования труда, перейдем к анализу ЧУ ДПО «Автолидер» для того чтобы предложить конкретные рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала.

## **Глава 2. Анализ и совершенствование мотивации персонала малого предприятия в сфере дополнительного профессионального образования ЧУ ДПО «Автолидер»**

### **2.1. Анализ внутренней и внешней среды базы исследования**

Базой исследования выпускной квалификационной работы служит частное учреждение дополнительного профессионального образования «Автолидер». Краткое название ЧУ ДПО «Автолидер». Сферой деятельности базы исследования на основании лицензии является подготовка водителей категории "В", "А", "М", переподготовка с категориями "С", "Д" на категорию "В".

Дата создания образовательного учреждения 14 октября 2010года. Местонахождение по адресу: г. Челябинск, ул. Комарова, 127а, оф.7.

Учредителями образовательного учреждения являются:

- 1) Меньшенина Ольга Андреевна
- 2) Щелоков Максим Алексеевич
- 3) Грязева Марина Сергеевна

Директор исследуемой базы – Меньшенин Евгений Александрович

Высокое качество подготовки подтверждает тот факт, что компания стала Лауреатом конкурса «Лучшие автошколы РФ» 2013 года.

Классы оборудованы видеопроекторами, учебными пособиями, учебными тренажерами-манекенами по предмету «Первая помощь», имеются тренажер, аппаратно-программный комплекс тестирования и развития психофизиологических качеств водителя (АПК)

г. Челябинск, п. Аэропорт, садоводческое некоммерческое товарищество «Аэропорт-2» для обучения практическому вождению водителей автотранспортных средств категории «В», «А», «М»

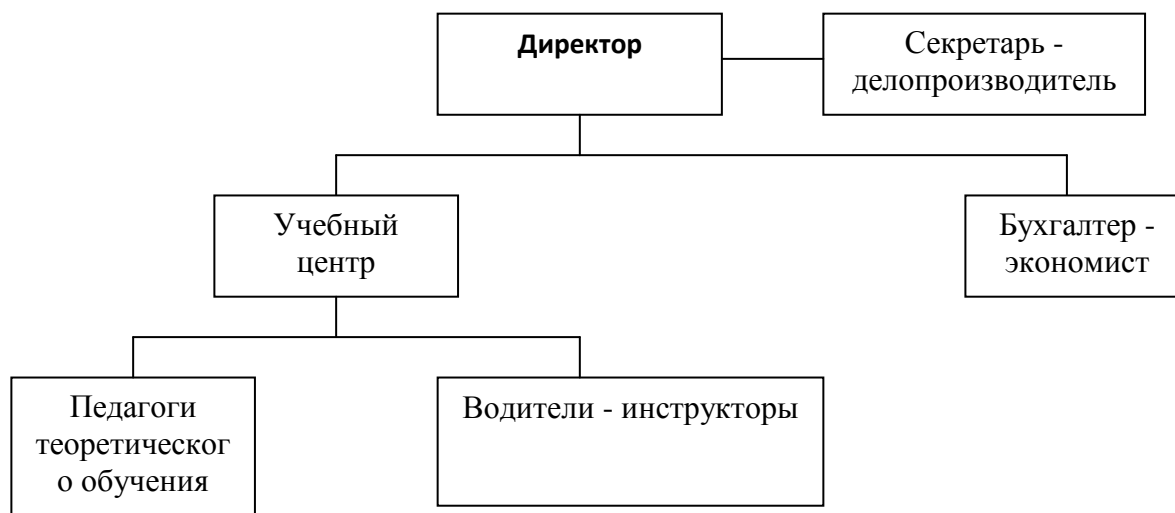


**Рисунок 4. Учебный класс для теоретических занятий**

Дополнительные услуги:

- Восстановление навыков вождения
- Индивидуальные занятия на автомобиле с АКПП
- Повышение водительского мастерства.

В учебном центре сложилась линейно - функциональная организационная структура. Действующая организационная структура представлена на рисунке 5.



**Рисунок 5. Организационная структура ЧУ ДПО «Автолидер»**

Директор ЧУ ДПО управляет лично всеми процессами, проходящими в центре. В его ведении находятся вопросы стратегического характера.

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли (балансовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли) и рентабельности.

Исходя из данных, представленных в форме №2 (Приложение 1), мы можем проанализировать состав, структуру и динамику балансовой прибыли за 2016 год по сравнению с 2015 годом и за 2017 год по сравнению с 2016 годом, табл.2.

**Таблица 2**

**Состав, структура и динамика балансовой прибыли**

Состав балансовой прибыли	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение, %	
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
1 Балансовая прибыль	7 809	6 628	5 608	-15	-15
2 Прибыль от продаж	7 329	6 088	4 848	-17	-20
3 Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0
4 Разница полученных и уплаченных процентов	0	0	0	0	0
5 Разница между прочими доходами и расходами	480	540	760	13	41
6 Чистая прибыль	6 247	5 302	4 486	-15	-15

Прибыль от продаж за 2016 г. по отношению к 2015 г. уменьшилась на 15%. В 2017 г. прибыль от продаж уменьшилась по сравнению с 2016 г. на 15%. Также наблюдается снижение чистой прибыли. Мы видим снижение прибыли предприятия. Общее снижение прибыли за 2016 г. по отношению к 2017 г. составило 1240 тыс. руб. Это прежде всего связано с повышением затрат связанного с ростом цен.

**Таблица 3**

**Формирование прибыли от реализации**

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение, тыс. руб.	
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
1 Выручка от продажи	26 972	27 422	29 106	450	1 684

товаров, работ, услуг					
2 Себестоимость	19 554	21 245	24 167	1 691	2 922
3 Коммерческие расходы	78	79	79	1	0
4 Управленческие расходы	11	10	12	-1	2
5 Полная себестоимость	19 643	21 334	24 258	1 691	2 924
6 Прибыль от реализации продукции	7 329	6 088	4 848	-1 241	-1 240

**Таблица 4**

**Факторный анализ прибыли от реализации**

Показатели	Значение	
	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
1 Общее изменение прибыли: $dP=P_1 - P_0$	-1 241	-1 240
2 Коэффициент изменения объема: $K_1=Q_1 / Q_0$	1,02	1,06
3 Влияние изменения объема на прибыль: $dP_1=P_0 * (K_2-1)$	631	834
4 Коэффициент изменения себестоимости: $K_2=S_1 / S_0$	1,09	1,14
5 Влияние изменения структуры: $dP_2 =P_0*(K_1-K_2)$	-509	-461
6 Влияние изменения удельных затрат: $dP_3= -Q_1(S_1/Q_1-S_0/Q_0)$	-1 363	-1 614
7 Проверка: $dP =dP_1+dP_2+dP_3$	-1 241	-1 240

Общее снижение прибыли за 2016 г. по отношению к 2015 г. составило 1241 тыс. руб. Изменение структуры снизило прибыль на 509 тыс. руб. Изменение удельных затрат снизило прибыль на 1363 тыс. руб.

За 2017 г. по отношению к 2016 г. общее изменение прибыли составило 1240 тыс. руб. Изменение структуры снизило прибыль на 461 тыс. руб. Изменение величины удельных затрат снизило прибыль на 1614 тыс. руб.

Проанализируем показатели рентабельности и деловой активности предприятия, табл. 5.



Таблица 5

## Показатели рентабельности

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
1 Прибыль от продаж, тыс. руб.	7329,0	6088,0	4848,0	-1241,0	-1240,0
2 Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	7809,0	6628,0	5608,0	-1181,0	-1020,0
3 Чистая прибыль (прибыль после налогообложения), тыс. руб.	6247,2	5302,4	4486,4	-944,8	-816,0
4 Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	25974,0	20640,0	23174,0	-5334,0	2534,0
5 Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	5145,0	6128,0	7615,5	983,0	1487,5
6 Среднегодовая величина собственного капитала, тыс. руб.	4648,0	10393,0	12550,5	5745,0	2157,5
<b>7 Рентабельность продаж, %</b>	<b>27,2</b>	<b>22,2</b>	<b>16,7</b>	<b>-5,0</b>	<b>-5,5</b>
8 Рентабельность всего капитала, %	30,1	32,1	24,2	2,0	-7,9
9 Рентабельность основных средств, %	142,4	99,3	63,7	-43,1	-35,7
10 Рентабельность собственного капитала, %	134,4	51,0	35,7	-83,4	-15,3
11 Рентабельность инвестиционного (перманентного) капитала, %	134,4	51,0	35,7	-83,4	-15,3

В 2016 г. по сравнению с 2015 г. на предприятии наблюдается снижение всех показателей рентабельности. В 2017 г. по сравнению с 2016 г. также снижается эффективность деятельности предприятия. Это обусловлено ростом затрат на производство и реализацию продукции, при этом предприятие сдерживает рост цен на продукцию с целью привлечения потребителей.

В результате проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности можно сделать следующие выводы:

- предприятия находится в неустойчивом финансовом состоянии,
- снижение эффективности деятельности предприятия.

Рассмотрим персонал ЧУ ДПО «Автолидер» по разным категориям. Кадровый аудит проведем по следующим аспектам:

- Динамика численности персонала в период 2015 – 2017 гг.
- динамика профессиональной структуры персонала;
- динамика возрастной структуры персонала ЧУ ДПО «Автолидер»;
- динамика образовательной структуры коллектива центра;
- динамика половой структуры сотрудников;
- динамика структуры персонала организации по стажу работы в школе, как показатель отношения работника к действующей системе управления человеческими ресурсами.

В таблице 6 представлена динамика профессионального состава работников базы исследования.

**Таблица 6.**

**Динамика профессионального состава работников**

Укрупненная категория работников	Период анализа		
	2014	2015	2016
Руководители и специалисты	3	2	2
Педагоги и инструктора – по вождению	16	15	14
Хозяйственный персонал	4	3	3
Всего	23	21	19

Из таблицы 6 видно, что в период анализа общая численность персонала неуклонно снижается. Это объясняется общей тенденцией сокращения обучающихся и падение доходов населения.

Проведем анализ образовательного состава центра. В таблице 7 представлена динамика состава всего коллектива центра, включая хозяйственный персонал.

**Таблица 7.**

**Динамика состава образовательных групп персонала ЧУ ДПО  
«Автолидер» в 2014-2016 гг., чел**

Уровень образования	2014	2015	2016
Высшее профессиональное	9	9	8
Среднее профессиональное	8	8	8
Среднее	6	4	3
Всего	23	21	19

На основании таблицы 7 можно заключить, что основу сотрудников из числа работников основного персонала составляют лица с высшим и средним профессиональным образованием. Представим графически динамику образовательной структуры сотрудников.

Доля работников с высшим профессиональным образованием выросла с 39,1% в 2015 году до 42,1% в 2017 году. Лица со средним образованием сократились с 26,1% в 2015 году до 15,8% в 2016 году. На 01.12.2017 года это были лишь сотрудники хозяйственной службы центра. Работники, имеющие среднее профессиональное образование в 2015 году составляли 34,8%, в 2016 году 38,1%, а в 2017 году 42,1%.

Анализ возрастного состава и структуры показывает степень текучести персонала. Чем ниже текучесть персонала, тем, как правило, выше возрастная состав персонала. В таблице 8 представим динамику образовательного состава ЧУ ДПО «Автолидер» в период 2015 -2017 гг.

**Таблица 8.**

**Динамика возрастного состава ЧУ ДПО «Автолидер» в период 2015 -  
2017 гг., %**

Возрастная группа	2015	2016	2017
до 30 лет	2	3	2
30-40 лет	7	6	5
40-50 лет	8	9	9

свыше 50 лет	6	3	3
Итого	23	21	19

Из таблицы 8 видно, что наиболее многочисленную категорию сотрудников составляют работники от 30 до 50 лет. Число лиц пенсионного и предпенсионного возраста неуклонно снижается. Представим графически динамику структуры образовательного состава работников базы исследования.

Категория сотрудников от 30 до 40 лет в 2015 году составляла 30,43%, в 2016 году 28,57%, а в 2017 году уже лишь 26,32%. Лица от 40 до 50 лет в 2015 году составляли 34,78%, в 2016 году 42,86%, в 2017 году 47,37%. На фоне выхода на пенсию, снижается доля лиц в возрасте от 50 лет: в 2015 году их было 26,09%, в 2016 году 14,29%, а в 2017 году 15,79%.

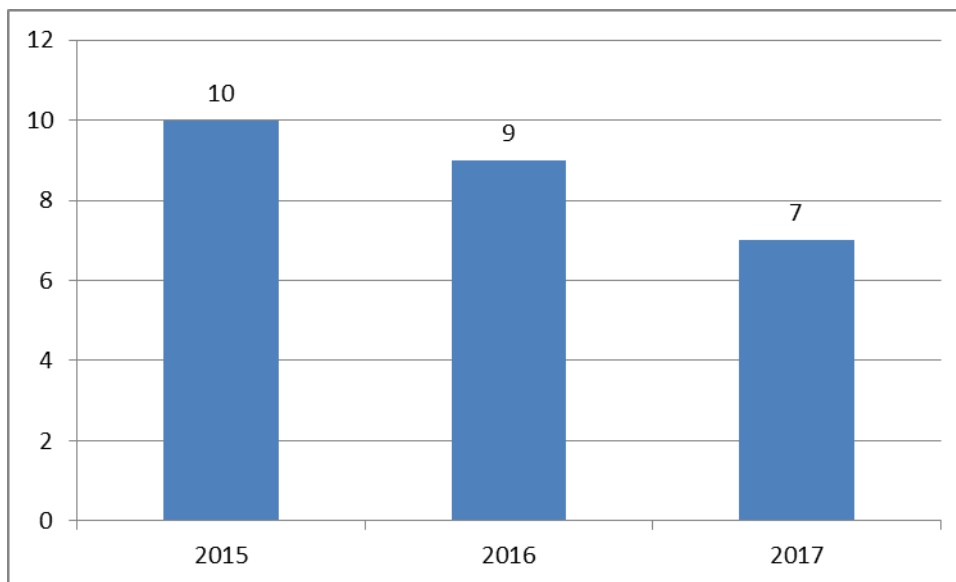
Рассмотрим, какой стаж работы имеют сотрудники исследуемого ЧУ ДПО «Автолидер». Структура персонала по стажу работы представлена в таблице 9.

**Таблица 9.**

**Структура персонала ЧУ ДПО «Автолидер» по стажу работы на 01.12.2017 года**

Категории персонала	Численность персонала	Стаж работы					
		До 0,5 года	0,5–1 года	1 – 1,5 года	1,5-2 года	2-2,5 – 3,0 лет	Более 3 лет
Руководители	2	-	-	-	1	1	-
Педагоги	14	2	1	3	5	1	2
Хоз. персонал	3	-	1	-	1	-	-
Итого	19	2	2	3	7	2	1

В заключение кадрового аудита представим анализ текучести персонала. Данный показатель характеризует отношение работников к действующей системе управления человеческими ресурсами. На рисунке 6 представлена динамика показателя текучести в 2014 – 2016 гг.



**табл. 6. Динамика показателя текучести персонала ЧУ ДПО «Автолидер» в период 2015 – 2017 гг., %**

По итогам кадрового аудита можно сделать следующие выводы:

На базе исследования наблюдается отрицательная динамика численного состава, объясняющаяся сокращением финансирования и выходом на пенсию отдельных сотрудников.

Количественное соотношение уволившегося персонала по разным причинам за 2015 год отражено в таблице 10.

**Таблица 10**

**Количественное соотношение уволившегося персонала по разным причинам за 2017 год**

Причина увольнения	Количество уволившихся	Удельный вес, %
<b>Низкий размер оплаты труда</b>	<b>3</b>	<b>25,0%</b>
Не устроили условия труда (режим работы, организация труда)	1	8,3%
<b>Конфликты с коллегами (по реш. руководства)</b>	<b>2</b>	<b>16,7%</b>

В связи с невыполнением своих обязанностей (по реш. руководства)	5	41,7%
Другое (уход в армию, декрет и пр.)	1	8,3%
Итого	12	100,0%

Как видно из таблицы, большую долю причин увольнения составляют увольнения по причинам невыполнения своих обязанностей (прогулы, хищения, недостачи) – 41,7 %. На втором месте заработная плата – 25%, по причине конфликтов 16,7%.

## **2.2. Анализ действующей системы экономической мотивации персонала и ее совершенствование**

Настоящее Положение разработано в соответствии с Трудовым кодексом РФ и иными нормами действующего трудового законодательства РФ.

Для целей настоящего Положения под оплатой труда понимается система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем - ЧУ ДПО «Автолидер»" выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, настоящим Положением и трудовыми договорами.

В учебном центре устанавливаются следующие выплаты работникам за их труд (заработная плата):

- должностной оклад;
- сдельная оплата труда;
- премии по итогам работы, за добросовестное выполнение трудовых обязанностей.

Премии выплачиваются работникам в случаях и в порядке, предусмотренных локальными актами.

Работодатель вправе устанавливать другие виды надбавок, доплат, премий путем внесения изменений в локальные акты.

Выплата заработной платы в организации производится в денежной форме в рублях.

При выплате заработной платы работодатель обязан в письменной форме извещать каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях произведенных удержаний, а также об общей денежной сумме, подлежащей выплате.

Форма расчетного листка утверждается работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

Заработная плата выплачивается непосредственно работнику в месте выполнения им работы ( в кассе предприятия), 02-10 числа, следующего за отработанным месяцем.

При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.

Оплата отпуска производится не позднее чем за один день, до его начала.

Удержания из заработной платы работника производятся только в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами.

Общий размер всех удержаний при каждой выплате заработной платы не может превышать 25%, а в случаях, предусмотренных федеральными законами, - 50% заработной платы, причитающейся работнику.

При прекращении трудового договора выплата всех сумм, причитающихся работнику от работодателя, производится в день увольнения работника. Если работник в день увольнения не работал, то соответствующие суммы выплачиваются не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником требования о расчете. В случае спора о размерах сумм, причитающихся работнику при увольнении, работодатель обязуется в указанный выше срок выплатить не оспариваемую им сумму.

Заработная плата, не полученная ко дню смерти работника, выдается членам его семьи или лицу, находившемуся на иждивении умершего на день его смерти. Выдача заработной платы производится не позднее недельного срока со дня подачи работодателю соответствующих документов.

При невыполнении норм труда, неисполнении трудовых (должностных) обязанностей по вине работодателя оплата труда производится в размере не ниже средней заработной платы работника, рассчитанной пропорционально фактически отработанному времени.

При невыполнении должностных обязанностей по причинам, не зависящим от работодателя и работника, за работником сохраняется не менее



двух третей оклада, рассчитанных пропорционально фактически отработанному времени. При невыполнении должностных обязанностей по вине работника оплата нормируемой части заработной платы производится в соответствии с объемом выполненной работы.

### ДОЛЖНОСТНОЙ ОКЛАД

Размер месячного должностного оклада работника организации определяется штатным расписанием и трудовым договором с ним и не может быть ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда.

Размер месячного должностного оклада работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается.

### ПРЕМИИ

В организации выплачиваются премии по итогам работы, за добросовестное выполнение трудовых обязанностей в целях усиления материальной заинтересованности работников в повышении качества работы, своевременном и добросовестном исполнении своих должностных обязанностей и повышении уровня ответственности за выполненную работу.

Премия по итогам работы может выплачиваться ежемесячно, ежеквартально или раз в год по усмотрению работодателя в случае достижения организацией хороших результатов в своей деятельности, получении прибыли. Указанная премия выплачивается работникам согласно письменного распоряжения (приказа) руководителя организации.

Для премирования работников руководитель организации выпускает соответствующий приказ с перечнем работников, поощряемых выплатой премии, с указанием размера премии каждому работнику.

Премия выплачивается одновременно с выплатой заработной платы и включается в средний заработок в соответствии с требованиями действующего законодательства РФ.

Решением руководителя премия может не выплачиваться или выплачиваться в неполном размере работнику(ам) по результатам работы за определенный период в связи с допущенными нарушениями трудовой дисциплины и/или ненадлежащим исполнением работником по его вине возложенных на него должностных обязанностей, в связи с чем к работнику в расчетный период были применены меры дисциплинарного взыскания в порядке главы 30 Трудового кодекса РФ.

В случае, если в результате ненадлежащего исполнения работником по его вине возложенных на него должностных обязанностей работодатель понес убытки в виде выплаты штрафов, пени, неустойки и др., что подтверждается соответствующими документами, по решению генерального директора такой работник может быть лишен выплаты премии на определенный период.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что система стимулирования в ЧУ ДОО «Автолидер» развита недостаточно и нуждается в доработке и совершенствовании.

#### Выявление степени удовлетворенности действующей системой мотивации и стимулирования труда

Для определения мнения персонала по поводу степени удовлетворенности системой мотивации и стимулирования была разработана анкета по методике диагностики системы трудовых отношений предприятия (центра). Вопросы анкеты сгруппированы в 4 блока, табл. 10 [34]:

1. Удовлетворенность системой оценки и оплатой труда.
2. Удовлетворенность трудом.
3. Удовлетворенность возможностями развития в труде.
4. Удовлетворенность характером трудовых отношений.

В итоге результаты блоков суммируются, и выводится общий результат. Учитываются только полярные ответы «да» и «нет». Они отдельно суммируются по каждому из блоков и в целом по всем блокам. Выводится средний процент «да» и «нет».

Оценка каждого блока и всей системы трудовых отношений (ОСТО) производится по следующей формуле:

$$\text{Оценка (СТО)} = \% \text{удовлетворенных} / \% \text{неудовлетворенных} \quad (4)$$

Оценка положительная, если данный показатель больше единицы и отрицательная, если он меньше единицы.

Всего исследованием охвачено 21 человек (4 человека не участвовали в опросе по причине отпуска, болезни).

Количество и процентное соотношение ответов приведено в таблице Приложение 2.

Итоги расчетов среднего процента по каждому блоку и по все блокам приведены в таблице 11.

**Таблица 11.**

**Итоги расчетов среднего процента по блокам**

Наименование блока вопросов	Варианты ответов	Средний процент(%)	<b>ОСТО (Да/Нет)</b>
<b>Удовлетворенность системой оценки и оплаты труда</b>	Да	<b>30</b>	<b>0,42</b>
	Нет	<b>72</b>	
Удовлетворенность трудом	Да	44	<b>0,69</b>
	Нет	64	
Удовлетворенность характером трудовых отношений	Да	30	<b>0,71</b>
	Нет	42	
Удовлетворенность возможностями развития в труде	Да	46	<b>0,74</b>
	Нет	62	
Итого по блокам	Да	150	<b>0,63</b>
	Нет	240	

Результаты исследования показывают, что положительно не оценен ни один блок. Оценка по всем блокам колеблется в районе 0,42 - 0,74, т.е. оценка по блокам и по СТО в целом (0,63) является низким. Наименьшие оценки получил блок «Удовлетворенность системой оценки и оплаты труда» = 0,42.

Исходя из проведенного опроса, можем прийти к выводу о необходимости разработки мер по совершенствованию системы стимулирования работников, а именно системы оценки и оплаты труда.

В результате проведенных исследований в п. 2.3 было установлено, что сотрудники предприятия ЧУ ДПО «Автолидер» очень низко оценили блок диагностики системы трудовых отношений предприятия - «Удовлетворенность системой оценки и оплаты труда», он получил оценку в 0,42, следовательно, необходимо разработать рекомендации по совершенствованию системы стимулирования работников, а именно системы оценки и оплаты труда.

Сформулируем рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала исследуемой образовательной организации:

Во-первых, разработаем схему проведения аттестации и оценки педагогического персонала и инструкторов вождения, что позволит четко сформулировать требования к сотрудникам и их работе.

Во-вторых, с учетом специфики учебного центра предложим к использованию одну из моделей оплаты труда данного персонала – за результаты сдачи экзаменов в центре и в ГАИ.

В-третьих, предложим к использованию некоторые способы нематериального стимулирования.

Предложим к использованию рейтинг работника ( $R_i$ ), характеризующий рейтинг сотрудника на основе сдачи экзаменов в центре ( $K_i$ ) и в МРЭО МВД ( $V_i$ ).

$$R_i = K_i + V_i$$

где  $i$  отдельный сотрудник учебного центра.

$K_i$  = Число баллов рейтинга  $i$ /при сдачи экзамена в МРЭО МВД /  
Максимальное число баллов рейтинга при сдаче экзамена в МРЭО МВД

$V_i$  = Число баллов рейтинга  $i$ /при сдачи экзамена в МРЭО МВД /  
Максимальное число баллов рейтинга при сдаче экзамена в МРЭО МВД

Число баллов за результаты экзамена представлены в таблице 10. Из таблицы 10 видно, что предлагается не только мотивировать но и демотивировать сотрудников за плохие результаты сдачи экзамена курсантом.

Таблица 10.

**Предлагаемая балльная оценка поощрения и наказания сотрудников  
ЧУ ДПО «Автолидер»**

Показатель	ЧУ ДПО	МРЭО МВД
Сдача экзамена курсантом с первого раза	3	5
Сдача курсантом с второго раза	1	2
Сдача с третьего раза	-1	-2
Отказ продолжать сдавать экзамены курсантом	-2	-4

Индивидуальный рейтинг работника  $R_i$  суммируется и сравнивается в среднем рейтингом по коллективу. Далее устанавливается коэффициент премирования на основании отношения  $R_i$  и  $R_{ср}$  по коллективу (таблица 11).

**Таблица 11.**

**Соотношение показателей  $R_i$  и средней**

	Коэффициент премирования
$R_{ср} \leq R_i \leq 1,25$	25%
$1,25 \leq R_i \leq 1,5$	50%
свыше 1,5	100%

**Нематериальное стимулирование** направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат. Под нематериальными понимаются такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании. Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, — это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании.

Нами рекомендуется к использованию следующие способы нематериального стимулирования:

- Введение награды – «Лучший работник года» (по результатам аттестации описанной выше), объявление благодарностей работникам, так же успешно её прошедших (вручение подарков).

- Проведение корпоративных мероприятий (4 в год: новый год, основание компании, 8 марта (концерт) и 23 февраля (спортивное мероприятие)).

- Поздравления с днем рождения (список именинников на информационном стенде, «теплые» слова, поздравления, подарок от всех сотрудников) (подарки).

- Наставничество, для адаптации новичков, подтягивания отстающих.

- Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах. Сюда относятся: совершенствование условий труда (кондиционирование, отопление, освещение, шумоизоляция и т.п., эргономика рабочего места), улучшение дизайна и прочие эстетические аспекты (оформление магазина, рабочего места, мебель).

- Организация обучения на права.

- Предоставление некоторым категориям сотрудников (женщинам) права на «льготный» рабочий день. Укороченный рабочий день, неполная рабочая неделя, скользящий или гибкий график.

Это принесет следующие положительные изменения:

- Работники почувствуют большую ответственность за выполнение работы, увеличение приверженности к работе.

- Улучшение социально-психологического климата, рост производительности труда.

- Снижение текучести кадров, отсюда, уменьшение затрат на поиск и адаптацию новых сотрудников. Рабочий процесс станет более стабильным.

Оценка эффективности разработанных рекомендаций

После рассмотрения разработанных рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования торгового персонала ЧУ ДПО «Автолидер» необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны. Экономическая эффективность стимулирования включает в себя решение задач стоящих перед компанией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов. Таким образом, стимулирование носит двухстороннюю направленность - с одной стороны удовлетворяет потребности компании, с другой - работников. Следовательно, стимулирование имеет как социальный, так и экономический характер.

Экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с введением мер по совершенствованию системы мотивации;

Социальная эффективность, отражающая улучшение социальных условий работников.

В работе были рассмотрены три конкретных рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персонала исследуемой предприятия:

Во-первых, разработана схема проведения аттестации и оценки торгового персонала, что позволит четко сформировать требования к сотрудникам и их работе.

Во-вторых, предложена к использованию модель оплаты труда торгового персонала.

В-третьих, предложены к использованию некоторые способы нематериального стимулирования.

Разработанные рекомендации призваны развивать систему управления персоналом в долгосрочной перспективе. Данные мероприятия необходимо внедрять в работу центра системно, не стихийно, создавая условия для их максимально четкой и эффективной интеграции в рабочий процесс.

Исходя из этого, оценить экономическую эффективность всех предложенных рекомендаций довольно сложно. Поэтому нами будет

предпринята попытка оценить условный предполагаемый эффект от развития системы стимулирования.

Было предложено введение награды – «Лучший работник года», объявление благодарностей работникам. Проведение корпоративных мероприятий. Поздравления с днем рождения. Наставничество, для адаптации новичков, подтягивания отстающих. Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах. Организация обучения (как внутри, так и вне компании).

**Таблица 12**

**Прогноз изменения основных экономических показателей**

Показатели	2017 г.	2018 г. (прогноз)	Изменение 2018 г. к 2017 г.	
			в абс. величине, тыс. руб.	%
1. Выручка от продажи товаров, работ, услуг, тыс. руб.	29 106	32017	2 911	10,0
2. Себестоимость, тыс. руб.	24 167	26100	1933,36	8,0
3. Коммерческие расходы, тыс. руб.	79	79	0	0,0
4. Управленческие расходы (в том числе на стимулирование персонала), тыс. руб.	12	420	408	3400,0
5. Полная себестоимость, тыс. руб.	24 258	26 599,4	2341,4	9,7
6. Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	4 848	5 417	569,2	11,7
7. Рентабельность продаж, %	16,66	20,37	3,7	22,3

Таким образом, с экономической точки зрения рекомендации являются весьма целесообразным для их внедрения.

Чтобы более точно оценить эффективность разработанных рекомендаций помимо вышеописанных способов измерения эффективности, используется методика - Оценка финансовой эффективности (ROI) [23].

$$ROI = ((\text{Доход от рекомендаций} - \text{Затраты на рекомендации}) : \text{Затраты на рекомендации}) \times 100\%, \quad (5)$$



Комплексный подход к измерению возврата на инвестиции в программы развития системы стимулирования труда помогает получить целый ряд выгод:

- Оценить финансовую эффективность вложений в развитие сотрудников.
- Получить понятный и надежный инструмент контроля результативности мероприятий.
- Сделать более измеримым «человеческий фактор» и его влияние на бизнес-результат. Повысить «прозрачность», а, следовательно, и управляемость своей предприятия [23].

Таким образом, с финансовой точки зрения проект по совершенствованию системы стимулирования торгового персонала ЧУ ДПО «Автолидер» является весьма целесообразным для его внедрения.

В качестве социального эффекта можно выделить улучшение эмоционального фона, повышение интереса у сотрудников к тем действиям, которые они выполняют, снижение конфликтности, своевременность выполнения должностных обязанностей; коммуникабельность, инициативность и др.

Цель достигнута. Проведенные исследования помогли выявить недостатки существующей системы и позволили усовершенствовать систему стимулирования персонала торговой предприятия, что в прогнозе повысит эффективность деятельности предприятия в целом.

## Выводы по второй главе

Во второй главе мы изучили деятельность ЧУ ДПО «Автолидер» - учебного центра подготавливающего курсантов к сдачи экзамена на получение водительских удостоверений на некоторые категории.

Проведенный анализ показателей хозяйственно-экономической деятельности позволяет сделать вывод о не достаточно высокой эффективности деятельности ЧУ ДПО «Автолидер» Общее снижение прибыли за 2014 г. по отношению к 2015 г. составило 1240 тыс. руб. Это прежде всего связано с повышением затрат связанного с ростом цен. Наблюдается снижение показателя рентабельности продаж в 2015 г. он составляет 16,7%.

Можно сделать вывод, что качественный состав персонала ЧУ ДПО «Автолидер» имеет неплохой профессиональный и демографический уровень. Его основу составляют работники в активном трудоспособном возрасте и с необходимым для данного предприятия уровнем образования.

Уровень текучести составляет 30%, что является выше среднего, можно сделать вывод, что более трети сотрудников исследуемой предприятия за год сменилась. При этом большинство была уволена в рассматриваемом периоде по инициативе администрации.

Большую долю причин увольнения составляют увольнения по причинам невыполнения своих обязанностей (прогулы, хищения, недостачи) – 41,7 %. На втором месте заработная плата – 25%, по причине конфликтов 16,7%.

Для определения мнения персонала по поводу степени удовлетворенности системой мотивации и стимулирования была разработана анкета по методике диагностики системы трудовых отношений предприятия (СТО) и проведен опрос (21 чел). Вопросы анкеты сгруппированы в 4 блока Удовлетворенность системой оценки и оплатой труда. Удовлетворенность трудом. Удовлетворенность возможностями развития в труде. Удовлетворенность характером трудовых отношений.

Результаты исследования показывают, что положительно не оценен ни один блок. Оценка по всем блокам колеблется в районе 0,42 - 0,74, т.е. оценка по блокам и по СТО в целом (0,63) является низким. Наименьшие оценки получил блок «Удовлетворенность системой оценки и оплаты труда» = 0,42.

Исходя из проведенного опроса, можем прийти к выводу о необходимости разработки мер по совершенствованию системы стимулирования работников, а именно системы оценки и оплаты труда.

В результате проведенных исследований было установлено, что сотрудники предприятия ЧУ ДПО «Автолидер» очень низко оценили удовлетворенность системой оценки и оплаты труда, в второй главе исследования мы разработали рекомендации по совершенствованию системы стимулирования работников, а именно системы оценки и оплаты труда.

Зарплата педагога и инструктора должна включать несколько составляющих:

1. Базовую часть.
2. Переменную часть.

В-третьих, предложили к использованию некоторые способы нематериального стимулирования. Было предложено введение награды – «Лучший работник года», объявление благодарностей работникам. Проведение корпоративных мероприятий. Поздравления с днем рождения. Наставничество, для адаптации новичков, подтягивания отстающих. Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах. Организация обучения (как внутри, так и вне компании). Предоставление некоторым категориям сотрудников права на «льготный» рабочий день.

После рассмотрения разработанных рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования торгового персонала ЧУ ДПО «Автолидер» необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны. С экономической точки зрения рекомендации являются весьма целесообразным для их внедрения.

В качестве социального эффекта можно выделить улучшение эмоционального фона, повышение интереса у сотрудников к тем действиям, которые они выполняют, снижение конфликтности, своевременность выполнения должностных обязанностей; коммуникабельность, инициативность и др.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Цель выпускной работы достигнута, разработаны рекомендации по совершенствованию системы стимулирования труда персонала предприятия малого бизнеса.

Последовательно решены поставленные задачи:

Во-первых, проанализированы теоретические аспекты стимулирования труда в предприятия. Были выделены основные подходы, используемые при построении систем мотивации и стимулирования труда. Это административный подход, который имеет два основных вида: административно – командный и административно – организационный. Он считался главным подходом на протяжении долгого периода. Сотрудники стимулировались путем пробуждения страха – страха потерять жизнь, свободу, близких, работу, путем жесткого регламентирования предприятия труда, порядка и распорядительства. Вторая группа подходов к мотивации и стимулированию труда – экономические подходы, связаны в основном с формами заработной платы и дополнительными выплатами. В связи с демократизацией государств, увеличением доли интеллектуального труда, ростом благосостояния людей появляются современные подходы, которые получили название социологический и психологический подходы к мотивации. Данные методы предполагают использование моральных стимулов, особых способов и условий коммуникации, образов, приемов воздействия на психологические установки, эмоциональную сферу людей.

Даны понятия мотивация и стимулирование, рассмотрены основные содержательные и процессуальные модели мотивации. Общие тенденции применения тех или иных мотивационных моделей на предприятиях свидетельствуют о том, что ни одна из мотивационных моделей не способна полностью устранить противоречия в стимулировании труда наемных работников. Такое положение не позволяет добиться полного развития

личности и ее самореализации. Поэтому имеет место говорить об комплексном использовании моделей.

Усиливающаяся конкуренция в розничной торговле заставляет руководителей торговых предприятий задумываться о внедрении современных технологий при предприятия торговли, завоевания лояльности покупателей. Однако все мероприятия могут дать эффект только при грамотной системе стимулирования персонала работников. Требуемого образца поведения продавцов можно достичь в результате использования широкого спектра нематериальных стимулов, и одним из важнейших является обучение персонала торгового предприятия.

Рассмотрены отличительные особенности систем мотивации и стимулирования труда на российских предприятиях. Сегодня руководители каждой компании, работающей на территории Российской Федерации, обязаны предоставить своим сотрудникам, так называемый обязательный социальный пакет, к которому относят: ежегодный оплачиваемый отпуск, оплата листков временной нетрудоспособности (больничных), отчисления в пенсионный фонд, обязательное медицинское страхование.

Во-вторых, изучена деятельность ЧУ ДПО «Автолидер».

Проведенный анализ показателей хозяйственно-экономической деятельности позволяет сделать вывод о не достаточно высокой эффективности деятельности ЧУ ДПО «Автолидер» Общее снижение прибыли за 2014 г. по отношению к 2015 г. составило 1240 тыс. руб. Это прежде всего связано с повышением затрат связанного с ростом цен. Наблюдается снижение показателя рентабельности продаж в 2015 г. он составляет 16,7%.

Можно сделать вывод, что качественный состав персонала ЧУ ДПО «Автолидер» имеет неплохой профессиональный и демографический уровень. Его основу составляют работники в активном трудоспособном возрасте и с необходимым для данного предприятия уровнем образования.

Уровень текучести составляет 30%, что является выше среднего, можно сделать вывод, что более трети сотрудников исследуемой предприятия за год

сменилась. При этом большинство была уволена в рассматриваемом периоде по инициативе администрации.

Большую долю причин увольнения составляют увольнения по причинам невыполнения своих обязанностей (прогулы, хищения, недостачи) – 41,7 %. На втором месте заработная плата – 25%, по причине конфликтов 16,7%.

Для определения мнения персонала по поводу степени удовлетворенности системой мотивации и стимулирования была разработана анкета по методике диагностики системы трудовых отношений предприятия (СТО) и проведен опрос (21 чел). Вопросы анкеты сгруппированы в 4 блока: Удовлетворенность системой оценки и оплатой труда. Удовлетворенность трудом. Удовлетворенность возможностями развития в труде. Удовлетворенность характером трудовых отношений.

Результаты исследования показывают, что положительно не оценен ни один блок. Оценка по всем блокам колеблется в районе 0,42 - 0,74, т.е. оценка по блокам и по СТО в целом (0,63) является низким. Наименьшие оценки получил блок «Удовлетворенность системой оценки и оплаты труда» = 0,42.

Исходя из проведенного опроса, можем прийти к выводу о необходимости разработки мер по совершенствованию системы стимулирования работников, а именно системы оценки и оплаты труда.

В-четвертых, разработаны рекомендации по совершенствованию существующей системы стимулирования труда персонала ЧУ ДПО «Автолидер», а именно системы оценки и оплаты труда.

Во-первых, разработали схему проведения аттестации и оценки персонала

Во-вторых, с учетом специфики исследуемого предприятия предложили к использованию одну из моделей оплаты труда персонала – за результаты.

Расчет месячной заработной платы предлагаем проводить с использованием программы «Exele» в листе».

Зарплата должна включать несколько составляющих:

3. Базовую часть. Это часть зарплаты, на которую не влияет результативность сотрудника.

4. Переменную часть 1 - за выполнение работ качественно. Баллы за нарушение качества следует подсчитать и перенести (вручную) в «Калькулятор ЗП» в таблицу «Расчет заработной платы за месяц».

В-третьих, предложили к использованию некоторые способы нематериального стимулирования. Было предложено введение награды – «Лучший работник года», объявление благодарностей работникам. Проведение корпоративных мероприятий. Поздравления с днем рождения. Наставничество, для адаптации новичков, подтягивания отстающих. Улучшение организационно-технических условий на рабочих местах. Организация обучения (как внутри, так и вне компании). Предоставление некоторым категориям сотрудников права на «льготный» рабочий день.

После рассмотрения разработанных рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования персонала ЧУ ДПО «Автолидер» необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны. Экономическая эффективность стимулирования включает в себя решение задач стоящих перед компанией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов. Таким образом, стимулирование носит двухстороннюю направленность - с одной стороны удовлетворяет потребности компании, с другой - работников. Следовательно, стимулирование имеет как социальный, так и экономический характер.

С экономической точки зрения рекомендации являются весьма целесообразным для их внедрения.

В качестве социального эффекта можно выделить улучшение эмоционального фона, повышение интереса у сотрудников к тем действиям, которые они выполняют, снижение конфликтности, своевременность выполнения должностных обязанностей; коммуникабельность, инициативность и др.



Цель достигнута. Проведенные исследования помогли выявить недостатки существующей системы и позволили усовершенствовать систему стимулирования персонала торговой предприятия, что в прогнозе повысит эффективность деятельности предприятия в целом.

## Глоссарий

Артефакт - искусственно созданный объект, имеющий знаковое или символическое содержание. Артефактами культуры могут быть созданные людьми предметы, вещи, а также феномены духовной жизни общества: научные теории, суеверия, произведения искусства и фольклор.

Идеал — высшая ценность; наилучшее, завершённое состояние того или иного явления; образец личных качеств, способностей; высшая норма нравственной личности; высшая степень нравственного представления о благом и должном; совершенство в отношениях между людьми; наиболее совершенное устройство общества.

Идеалы организации - выработанные руководством и разделяемые персоналом обобщенные представления о совершенстве в различных проявлениях и сферах деятельности организации.

Корпоративная культура - специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела.

Корпоративная культура - это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные вами или вашими сотрудниками. Ваша организационная культура - это, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло, которое смягчает... Это то, почему люди занимаются различной работой в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее части и какие формы поведения выбирает для себя каждое из подразделений в результате этого видения. Она проявляет себя открыто в шутках и шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется

только своим. Это то, о чем знают все, за исключением, возможно, лишь руководителя. (Б.Феган)

Корпоративная культура - это история, представленная в настоящем (Барри Феган).

Корпоративная культура - это набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации (Д.Ньюстром, К.Дэвис).

Корпоративная культура - это набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Корпоративная культура - это система принципов, обычаев и ценностей, позволяющих всем в компании двигаться в одном направлении как единому целому.

Корпоративная культура - это сложившийся психологический климат работы в компании.

Корпоративная культура - это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях (Т.Ю.Базаров).

Корпоративная культура - это уникальная общая психология организации (П. Вейл).

Корпоративный кодекс - свод норм и правил, описывающий те модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности, которые существуют в компании.

Корпоративный стандарт — это модель трансляции положительного имиджа компании на клиента, некая последовательность действий, осуществляя которые продавец благоприятно воздействует на клиента, создавая у него впечатление качественного обслуживания.

Организационная культура - это комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем. (Э. Шайн)

Ритуал - это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации, отвечая на следующие вопросы: «Какие поставленные цели наиболее существенны?»; «Какие люди наиболее ценны для организации, а какие только начинают приобретать вес?».

Ценности – это обобщенные представления людей о целях и средствах их достижения, о нормах своего поведения, воплощающие исторический опыт и концентрированно выражающие смысл культуры отдельного этноса и всего человечества.

## Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 11.02.2013) [Электронный ресурс]. - <http://www.pravo.gov.ru>.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2015) [Электронный ресурс]. - <http://www.pravo.gov.ru>.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Учеб. пособие [Текст]. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 560с.
4. Барановский, С.И., Лагодич, С.В. Стратегический маркетинг [Текст]. – М.: Минфин, 2015. – 298с.
5. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник [Текст]. - М.: Экономистъ, 2013. – 669с.
6. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2011. – 496 с.
7. Владимиров, И.Г. Стимулирование персонала российскими розничными организациями [Текст]// Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. -№5. - С.25-27.
8. Гвишиани, Д.М. Организация и управление [Текст]. - М.: МГУ им. Баумана, 2014. - 332с.
9. Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента [Текст]. - Таганрог: ПМУ. 2015. -280с.
10. Горфинкель, В. Я., Швандар, В. А. Экономика предприятия: Учебник для вузов, 4-е изд, перераб. и доп. / В. Я. Горфинкеля — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 670с
11. Генкин, Б.М. Основы управления персоналом: Учебное пособие для ВУЗов [Текст]. - М.: Высшая школа, 2014. – 383 с.
12. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. [Текст]— М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 480 с.

13. Гурков, А.Е. Инновационное развитие и конкурентоспособность [Текст]. – М.: Инфра, 2015. – 438с.
14. Дагаев, А.А. Оплата труда и стимулирование работы персонала [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом - №4, 2015. – 15-24с.
15. Дункан, Дж. У. Основополагающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики [Текст]. - М.: Дело, 2014. – 200с.
16. Завьялов, П.С., Демидов, В.Е. Формула успеха [Текст]. - М.: Международные отношения, 2014.- 180с.
17. Зайцев, Н.А. Экономика, организация и управление предприятием [Текст]. – М.: Инфра - М, 2014. – 453с.
18. Жуланов, Е.Ю. Комплексная оценка персонала Группы компаний СИВМА [Электронный ресурс]. - <http://www.kadrovik.ru/modules.php?file=article&name=News&op=modload&sid=39>.
19. Картавый, М.А., Нехашкин, А.Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента [Текст]// Менеджмент в России и за рубежом.- 2013.- №3.- С. 17.
20. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления [Текст] - М.: Норма, 2014. - 504с.
21. Коноков, Д.Г., Рожков, К.Л. Организационная структура предприятий [Текст] - М.: Бизнес-тезаурус. 2013. - 214с.
22. Коротков, Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие для студентов [Текст] - М.: ИКК «Дека», 2015. - 189с.
23. Котин, М. Ценный совет [Текст]// Журнал Секрет фирмы.- 2013,- № 1.- С.8-11.
24. Крылов, А. А., Прушинский, Ю. В. Управление персоналом предприятия [Текст] – М.: ЮНИТИ: Единство, 2014. – 344с.
25. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник [Текст] - М.: ИНФРА-М, 2013. – 304с.

26. Латфуллин, Г.Р. Организационное поведение [Текст] / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. - СПб: Питер, 2015. – 432с.
27. Леонова, Ю.Г. Оценка экономической эффективности оптового торгового предприятия на основе удовлетворения потребителей (комплексный анализ) [Текст]// Экономический анализ. – 2013. – №1. – С.12-15
28. Леонова, Ю.Г. Система показателей оценки эффективности оптовой торговой деятельности [Текст]// Экономический анализ. – 2014. – №19. – С.19
29. Маркова, В.Д., Кузнецова, С.А. Стратегический менеджмент [Текст]: курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2015.- 320с.
30. Менеджмент: современные проблемы управления [Текст] / Гнатышина Е.А., Корнеев Д.Н., Базавлуцкая Л.М., Корнеева Н.Ю., Рыжикова А.М., Рябчук П.Г., Уварина Н.В.
31. Коллективная монография / Челябинск, 2017. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента [Текст]. – М.: Дело, 2013. – 704 с.
32. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий [Текст]: учебник для вузов. / С. Е. Каменипера, Ф. М. Русинова – М.: Высшая школа, 2014. – 260с.
33. Одегов, Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст]. - М.: Финстатинформ, 2015. - 878с.
34. Парахина, В.Н. Теория предприятия: учебное пособие [Текст]. – М.: Кнорус, 2015. – 296с.
35. Саакян, А. М, Зайцев, А. П., Лашманова, О. Н. Управление персоналом в предприятия [Текст]. - СПб.: Питер, 2014. – 505с.
36. Раздорожный, А.А. Управление организацией (предприятием) [Текст] / А.А. Раздорожный. – М.: Экзамен, 2014. – 637с.
37. Самойлов, А.А. Система показателей оценки экономической эффективности деятельности предприятия [Текст] // Экономический анализ, теория и практика. – 2015. - №6. – С.7 – 10.

38. Стратегическое планирование [Текст] / под ред. Э.А. Уткина. - М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 2014. – 195с.
39. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой [Текст] / Под ред. Градова А.П., СПб.: Специальная литература. 2013. – 510 с.
40. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом [Текст] / Изд. 6-ое доп. – М.: ЗАО Интел-синтез, 2015. – 331 с.
41. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент [Текст] / Э.А. Уткин – М.: ТАНДЕМ; Экмос, 2013. – 234 с.
42. Управление организацией [Текст]: учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015.-310с.
43. Экономика предприятия [Текст] / под ред. В.Е. Кантора. – СПб.: Пресс, 2015. – 394с.
44. Цветаев, В.М. Кадровый менеджмент [Текст]: Учебник / В.М. Цветаев. – М.: ВЕЛБИ, Издательство ПРОСПЕКТ, 2015 . – 160 с.
45. Библиотека материалов по экономической тематике [Электронный ресурс]. - <http://www.libertarium.ru/library>
46. Издательская группа «Дело и сервис» (журналы по экономике и управлению) [Электронный ресурс]. - <http://www.dis.ru>
47. Сайт тестов Testpark.ru [Электронный ресурс]. - <http://testpark.ru/tests/534.php>.
48. Сайт журнала «Работа с персоналом» [Электронный ресурс]. - <http://www.pageinsider.com/hr-journal.ru>
49. Союз кадровиков [Электронный ресурс]. - <http://kadrovik.ru>
50. Экспертный канал «Открытая экономика» – публикации ГУ – ВШЭ, доклады, статистические данные и их анализ и др. [Электронный ресурс]. - <http://www.opes.ru>
51. «Энциклопедия карьеры» [Электронный ресурс]. - <http://planetahr.ru>



**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Приложение 1. Отчет о финансовых результатах за 2015-2017 гг.**

В тыс. руб.

Показатель		За 2015 г.	За 2016 г.	За 20157 г.
наименование	код			
Выручка	2010	26 972	27 422	29 106
Себестоимость продаж	2120	19 554	21 245	24 167
Валовая прибыль (убыток)	2100	7 418	6 177	4 939
Коммерческие расходы	2210	78	79	79
Управленческие расходы	2220	11	10	12
Прибыль(убыток) от продаж	2200	7 329	6 088	4 848
Проценты к получению	2320			
Проценты к уплате	2330			
Прочие доходы	2340	780	1 100	1 320
Прочие расходы	2350	300	560	560
Прибыль(убыток) до налогообложения	2300	7 809	6 628	5 608
Текущий налог на прибыль	2410	1 562	1 326	1 122
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421			
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430			
Изменение отложенных налоговых активов	2450			
Прочее	2460			
Чистая прибыль (убыток)	2400	6 247	5 302	4 486

**Приложение 2. Анкетирование персонала на предмет оценки  
удовлетворенности системой мотивации и стимулирования труда в  
предприятия**

№ вопроса	Вопрос	Варианты ответов	Количество человек	%
1	2	3	4	5
1.	Удовлетворенность системой оценки и оплаты труда			
1.1.	Удовлетворяет ли Вас система оплаты труда?	а) да	15	41,67%
		б) нет	19	52,78%
		в) затрудняюсь ответить	2	5,56%
		Итого	36	100,00%
1.2.	Удовлетворяет ли Вас размер заработной платы?	а) да	10	27,78%
		б) нет	26	72,22%
		Итого	36	100,00%
1.3.	Есть ли связь между количеством и качеством Вашего труда и заработной платой?	а) да	5	13,89%
		б) нет	27	75,00%
		в) затрудняюсь ответить	4	11,11%
		Итого	36	100,00%
	Анализ 1 блока	<b>Да</b>	<b>30</b>	<b>ОСТО (Да/Нет)</b>
		<b>Нет</b>	<b>72</b>	<b>0,42</b>
2.	Удовлетворенность трудом			
2.1.	Удовлетворяет ли Вас содержание труда?	а) да	13	36,11%
		б) нет	23	63,89%
		Итого	36	100,00%
2.2.	Удовлетворяют ли Вас условия труда?	а) да	15	41,67%
		б) нет	21	58,33%
		Итого	36	100,00%
2.3.	Устраивает ли Вас организация труда?	а) да	16	44,44%
		б) нет	20	55,56%
		Итого	36	100,00%
	Анализ 2 блока	<b>Да</b>	<b>44</b>	<b>ОСТО (Да/Нет)</b>
		<b>Нет</b>	<b>64</b>	<b>0,69</b>
3.	Удовлетворенность характером трудовых отношений			
3.1.	Устраивают ли Вас трудовые отношения в коллективе?	а) да	14	38,89%
		б) нет	22	61,11%
		Итого	36	100,00%
3.2.	Удовлетворены ли Вы взаимоотношениями с непосредственным руководителем?	а) да	16	44,44%
		б) нет	20	55,56%
		Итого	36	100,00%
	Анализ 3 блока	<b>Да</b>	<b>30</b>	<b>ОСТО (Да/Нет)</b>

		<b>Нет</b>	<b>42</b>	<b>0,71</b>
4.	Удовлетворенность возможностями развития в труде			
4.1.	Удовлетворяют ли Вас имеющиеся возможности продвижения по службе?	а) да	18	50,00%
		б) нет	18	50,00%
		<b>Итого</b>	<b>36</b>	<b>100,00%</b>
4.2.	Удовлетворяют ли имеющиеся возможности повышения квалификации?	а) да	16	44,44%
		б) нет	20	55,56%
		<b>Итого</b>	<b>36</b>	<b>100,00%</b>
4.3.	Удовлетворяют ли имеющиеся возможности самореализации Вас как личности?	а) да	12	33,33%
		б) нет	24	66,67%
		<b>Итого</b>	<b>36</b>	<b>100,00%</b>
	Анализ 4 блока	<b>Да</b>	<b>46</b>	<b>ОСТО (Да/Нет)</b>
		<b>Нет</b>	<b>62</b>	<b>0,74</b>