



Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»
Профессионально-педагогический институт
Кафедра экономики, управления и права

Выпускная квалификационная работа
38.03.02 Менеджмент,
Профиль: управление человеческими ресурсами

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ

Выполнил(а):
студент(ка) группы ЗФ-409/114-4-1Оз
Большакова Марина Владимировна

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
Матвеева Полина Александровна

Проверка на объем заимствований:
53,14 % авторского текста

Работа рецензирована к защите
«09» 04 2017 г.
зав.кафедрой Э, У и П
к.э.н., доцент
Рябчук П.Г.

Челябинск
2017

Оглавление

Введение	4
Глава 1. Теоретические аспекты системы мотивации персонала организации	8
1.1 Основные концепции мотивации	8
1.2 Стимулирование как основа мотивации персонала	25
1.3 Принципы построения оптимальных систем мотивации труда	29
Выводы по Главе 1	32
Глава 2. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Финансово-промышленная группа «Северо-Восток»	34
2.1 Характеристика предприятия ООО «Финансово-промышленная группа «Северо-Восток»	34
2.2 Анализ системы мотивации персонала предприятия	36
2.3 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Финансово-промышленная группа «Северо-Восток»	57
Выводы по Главе 2	66
Заключение	70
Глоссарий	75
Список используемой литературы	76

Приложения	80
Приложение 1. Анкета для выявления степени удовлетворенности работой в ООО ФПГ «Северо-Восток»	80
Приложение 2. Положение о премировании работников	82

Введение

В настоящее время в российских условиях происходит смена поколений людей, занятых в производственной сфере и сфере бизнеса.

Нарушенная система подготовки работников народного хозяйства, постоянно меняющийся и стагнирующий рынок труда, предъявляющий новые требования к его участникам, а также, в определенной степени, демографический спад начала 90-х гг. XX века привели к проблемам с персоналом для многих компаний. Отсюда возникла необходимость привлечь и удержать квалифицированные кадры, что для организации означает формирование штата сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с целями и задачами самой организации.

Все это, в целом, ведёт к росту производительности труда и снижению текучести кадров. Сами же сотрудники заинтересованы в работе в таких организациях, которые дают возможность достойной оплаты труда, возможности повышения своей профессиональной компетенции и самореализации. Управление человеческими ресурсами и, в частности, мотивацией персонала организации должно быть основано на принципах системного подхода и анализа.

Система мотивации персонала в современной организации - это совокупность систем материального и нематериального стимулирования кадров. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любой организации.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [3, стр. 22]. Мотивация труда в современных условиях является одной из важнейших функций менеджмента, представляющая собой стимулирование работника или групп работников к деятельности по достижению целей предприятия через

удовлетворение их собственных потребностей. Необходимость срочного решения кадровых проблем обуславливает потребность формирования соответствующей методологической базы, в полной мере учитывающей специфику современных отечественных условий.

Существует предположение, что наиболее эффективной системой мотивации сотрудников является «мотивация на результат».

Большинство теоретиков систем мотивации приходили к выводу, что только «мотивация на результат» является совершенной системой, так как обосновывает бизнесу выплаты вознаграждений, а сотрудникам дает возможность получать и увеличивать доход в зависимости от приложенных усилий.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты деятельности организации, спроектированная с учетом специфики конкретной организации система мотивации персонала способствует созданию благоприятного климата в организации, что повышает мотивацию сотрудников и их преданность организации.

Ключевым моментом в управлении системой мотивации является определение потребностей организации в этой области. По существу, речь идет о выявлении несоответствий между ожидаемой эффективностью, которая должна соответствовать реализации целей организации (сегодня и в будущем) и теми результатами, которыми она обладает в действительности.

Определение причин несоответствий является определяющим фактором для разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в исследуемой организации.

Управление системой морального и материального стимулирования труда в различных организациях предполагает целый комплекс мер,

направленных на достижение краткосрочных и долгосрочных целей организации.

Если руководитель организации хочет ее развития, следует вспомнить фразу японского менеджера Л. Якокка «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей».

Выделяют следующие основные виды мотивации персонала – материальную, социальную и психологическую. Как правило, система мотивации любой организации в том или ином соотношении сочетает в себе данные варианты.

Актуальность исследования заключается в том, что совершенствование системы мотивации персонала является необходимым для повышения трудовой активности работающих и, как следствие, - повышения эффективности труда и его качества. Все это, в свою очередь, должно привести к росту экономических показателей в ходе практической деятельности организации.

Стимулирование труда предполагает создание условий (хозяйственного механизма), при которых активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Актуализация системы мотивации персонала включает в себя последовательность исследовательских действий, характеристику используемых методов, необходимых для их применения средств, условий, материальных и нематериальных ресурсов.

Проблема исследования заключается в поиске путей для разработки мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО

«Финансово-промышленная группа «Северо-Восток», так как достижение целей предприятия, основная из которых - рост экономических показателей деятельности, невозможна без эффективно функционирующей системы мотивации труда.

Актуальность, противоречие и проблема квалификационной работы обусловили выбор **темы исследования: «Совершенствование системы мотивации персонала организации (на примере ООО «Финансово-промышленная группа «Северо-Восток», г. Озерск Челябинской области).**

Степень научной разработанности состоит в привлечении широкого круга источников. В первую очередь, зарубежных исследователей теории мотивации (К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Э. Лоулера, А. Маслоу, Д. Макгрегора, Д. МакКлелланда, Э. Мэйо, Л. Портера, Ф.У. Тейлора и др.). Во вторую очередь, отечественных исследователей в области менеджмента и управления человеческими ресурсами (Т.Ю. Базарова, Л.Е. Басовского, И.И. Исаченко, В.Р. Веснина, С.М. Пястолова и др.). В третью очередь, современных отечественных публикаций по вопросам стимулирования деятельности персонала (С. Бехтерева, А.А. Большедворовой, Т. Зайцевой, А.В. Кирьянова, С.М. Кручининского и др.)

Цель – разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Финансово-промышленная группа «Северо-Восток».

Объект - система управления персоналом предприятия.

Предмет - система управления персоналом в ООО «Финансово-промышленная группа «Северо-Восток».

Задачи исследования:

- 1) Изучить теоретические аспекты стимулирования и мотивации персонала коммерческого предприятия.
- 2) Провести анализ трудовых ресурсов предприятия ООО «Финансово-промышленная группа «Северо-Восток», а именно численности, состава и структуры.
- 3) Проанализировав систему мотивации персонала на предприятии, разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала.
- 4) Выполнить расчет экономической эффективности от внедрения мероприятий в ООО «Финансово-промышленная группа «Северо-Восток».

Теоретико-методологической базой исследования является системный подход, позволяющий использовать теоретические положения управления человеческими ресурсами для повышения эффективности деятельности организации посредством усовершенствования системы мотивации персонала.

Методологическую основу составили основополагающие работы зарубежных и отечественных исследователей, разработавших мотивационные теории как элемент процесса управления человеческими ресурсами, а также современные научные исследования систем мотивации и стимулирования.

Практическая значимость работы состоит в том, что мероприятия, разработанные с целью совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Финансово-промышленная группа «Северо-Восток», применимы для внедрения в данной организации для повышения ряда экономических показателей.

Методы исследования: теоретический анализ литературных источников и материалов сети Интернет, изучение документации, управленческий и экономический анализ, методы опроса (анкетирование, беседа).

База исследования: ООО «Финансово-промышленная группа «Северо-Восток».

Юридический адрес: Челябинская обл., г. Озерск, ул. Набережная, 56 – 3.

Структура исследования: выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав и заключения.

Глава 1. Теоретические аспекты системы мотивации персонала организации

1.1 Основные концепции мотивации

Рассмотрим теоретические аспекты темы исследования, так как анализ данных положений ведет к выявлению роли мотивации человека в трудовом процессе, что необходимо для создания модели мотивации сотрудников на рабочем месте и построения эффективной системы мотивации персонала организации.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [3, стр. 22].

Эволюция понятия «мотивация», по мнению Л.Е. Басовского, позволяет подразделять концепции мотивации на старые и современные.

Рассмотрим **старые концепции** мотивации.

Многие руководители, особенно не имеющие специальной подготовки, испытывают сильное влияние этих концепций. Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованы и обеспечены, чем в прошлом. Поэтому их мотивы трудовой деятельности более сложны и трудны, чем раньше.

Метод «кнута и пряника» хорошо известен на протяжении веков. Долгое время считалось само собой разумеющимся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить. Постепенно жизнь людей стала улучшаться, и управляющие начинали понимать, что

простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее [5, стр. 158].

Попытки использовать методы психологии применительно к теории мотивации были предприняты такими исследователями менеджмента, как Ф.У. Тейлор и Ф. и Л. Гилбрет. Появление работ Э. Мэйо привело к пониманию того, что изучение психологии трудовых отношений сулит потенциальные выгоды для повышения эффективности бизнеса, так как мотивация «кнутом и пряником» недостаточна.

Впервые взрыв интереса к управлению организацией был отмечен в 1911 г. после выхода книги Ф.У. Тейлора «Принципы научного менеджмента».

В отличие от многих специалистов, создающих управленческие теории, Тейлор был не ученым-исследователем, а практиком.

Первые четкие очертания система Тейлора приобрела в 1903 г. в его работе «Управление фабрикой» и получила дальнейшее развитие в книге «Принципы научного менеджмента». В ней Тейлор сформулировал ряд постулатов, впоследствии получивших название «тейлоризм».

В основе тейлоризма лежат четыре научных принципа (правила управления):

1. Создание научного фундамента, заменяющего старые, сугубо практические методы работы, научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности.

2. Отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их профотбор и профессиональное обучение.

3. Сотрудничество администрации предприятия и рабочих в деле практического внедрения научной организации труда.

4. Равномерное и справедливое распределение обязанностей и ответственности между рабочими и менеджерами [45, стр. 1].

Концепция научного управления, выдвинутая Тейлором, явилась серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало повсеместно признаваться как самостоятельная область научных исследований. Руководители и ученые смогли убедиться, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут эффективно применяться для достижения целей организации.

Лидером движения за внедрение новых форм и методов управления, предложенных Тейлором - хронометр и система премиальной оплаты труда, позднее получивших наименование школы «человеческих отношений», стал Э. Мэйо.

Знаменитые эксперименты Э. Мэйо позволили открыть новые направления в теории управления. Мэйо обнаружил, что не всегда даже четко разработанные рабочие операции и достойная зарплата ведут к увеличению производительности труда. Силы, возникающие в процессе взаимодействия между людьми, часто превосходят усилия руководителя. Не редко работники гораздо сильнее реагируют на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и различные материальные стимулы.

Э. Мэйо, как основатель школы «человеческих отношений», провел Хотгорнский эксперимент, доказавший, что поведение человека в организации и результаты его труда полностью зависят от социальных условий, в которых этот человек находится в организации, и от отношений, сложившихся между рабочими и между рабочими и менеджерами. Хотгорнский эксперимент позволил сделать следующие выводы:

- социальные нормы поведения влияют на производительность труда;

- социальные стимулы в значительной мере сказываются на поведении членов организации; так, в ходе эксперимента зафиксированы случаи, когда социальные стимулы полностью блокировали действие экономических стимулов;
- групповые факторы поведения главенствуют над личностными;
- для деятельности всей группы важно неформальное лидерство [45, стр. 2].

Современные концепции мотивации возникли на основе научных исследований, проведенных на протяжении XX века.

Исследование поведения человека в трудовом процессе дает общие объяснения мотивации и позволяет создать модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Теории мотивации подразделяют на две категории: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Этому посвящены работы А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга, К. Альдерфера.

Процессуальные теории мотивации более современны, основываются на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

Основные процессуальные теории – это теории ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Для понимания смысла как содержательной, так и процессуальной теории мотивации, следует познакомиться с такими понятиями как «потребность» и «вознаграждение».

Потребность - главная побудительная сила человека. Потребность представляет собой объективно обусловленный запрос в необходимых для человека благах, а также деятельности для их получения. Из-за необходимости удовлетворить свои потребности люди начинают трудиться [3, стр. 23].

Таким образом, потребность активизирует человека (нет потребности - нет и активности). Однако, побудительная сила присуща только осознанным потребностям, которые отражают в психике людей несоответствие между внешними условиями и внутренними требованиями. Потребность является первоисточником мотивации.

Потребности можно классифицировать на первичные и вторичные.

Первичные потребности вызваны физиологией человека, и они, как правило, врожденные. Это потребности в пище, воде, воздухе, сне, сексе, которые обеспечивают существование человека как биологического вида. Вторичные потребности по природе своей психологические. Они вырабатываются в ходе развития и обретения жизненного опыта. Они намного разнообразнее первичных, во многом зависят от ряда особенностей. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти или потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно появляются с опытом. Вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять, можно судить лишь о них по поведению людей. Они обнаруживаются в мотивах, побуждающих человека к деятельности и становящихся формой их проявления.

Так как количество человеческих потребностей очень многообразно, применительно к трудовой деятельности выделяют наиболее общие факторы, влияющие на эффективную мотивацию.

Вознаграждение - это все то, что является ценным для человека [3, стр. 24].

В контексте мотивации понятию «вознаграждение» придается более глубокий смысл, чем просто деньги и удовольствие. Но, поскольку понятие ценности у людей неодинаковы, то и оценка вознаграждения и ее относительная ценность различна. Вознаграждение может быть внутренним и внешним.

Внутреннее вознаграждение возникает в процессе работы. К такому вознаграждению можно отнести, например чувство достижения высокого результата, чувство значимости своей работы, а так же самоуважение. Как внутреннее вознаграждение, можно рассматривать дружбу и общение, которые возникают в процессе совместной деятельности. Для обеспечения внутреннего вознаграждения самым простым является создание необходимых условий работы.

Понятие внешнего вознаграждения равнозначно понятиям «поощрение» и «премирование», т.е. выданное непосредственно организацией. К внешним вознаграждениям относят заработную плату, пособия, льготы, продвижения по службе, похвала, дополнительный отпуск, оплата страховки и любые другие дополнительные выплаты.

Содержательные теории мотивации основное внимание уделяют тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Данные теории стараются определить потребности людей, побуждающие их к действию, особенно при определении объемов и содержания работ.

К основным **содержательным теориям** относятся:

- **иерархия потребностей по Маслоу;**
- **теория потребностей МакКлелланда;**
- **двухфакторная теория Герцберга;**
- **теория ERG Альдерфера.**

Несмотря на принципиальные отличия этих концепций, они, тем не менее, имеют нечто общее в своей основе, что отражает определенную общность в мотивации человека к действиям.

Абрахам Гарольд Маслоу (1907 – 1970 гг.) был одним из наиболее ярких основоположников гуманистической психологии, исследовавших сложность человеческих потребностей и их влияние на мотивацию личности человека.

Согласно **теории Маслоу**, все потребности человека разделяются на пять групп:

- 1) физиологические - необходимы для выживания;
- 2) потребность в безопасности и уверенности в будущем;
- 3) социальные - причастность к какому-либо человеческому сообществу, группе людей;
- 4) потребности в уважении, признании;
- 5) потребности в самовыражении [5, стр. 162].

Иерархия потребностей по Маслоу, которая представляет собой пирамиду, приведена на рисунке 1. Согласно ей, вторичные потребности должны быть реализованы после удовлетворения первичных потребностей.

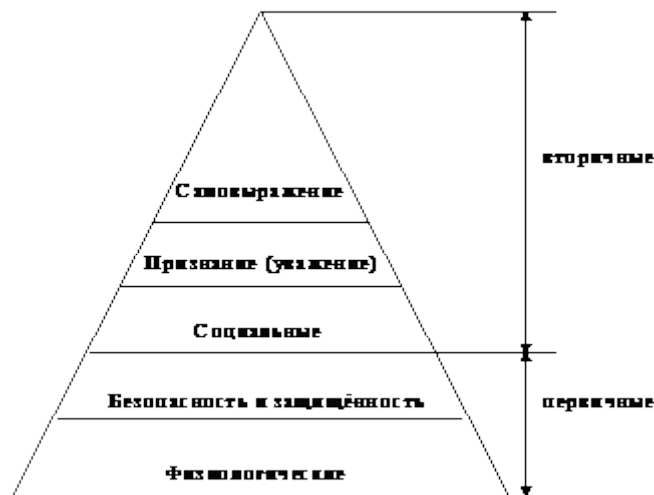


Рисунок 1. Теория потребностей А. Маслоу

Удовлетворение физиологических потребностей необходимо для выживания человека. К такому типу относятся потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексе. К потребности в безопасности и уверенности в будущем относятся потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. К социальным потребностям относятся необходимость социальных связей, чувство, что тебя принимают другие, чувство привязанности и поддержки. К потребностям в уважении относятся потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании. К потребностям в самовыражении относятся реализация своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Теория потребностей Д. МакКлелланда [5, стр. 165].

Модель мотивации, созданная Дэвидом МакКлелландом, опирается на потребности вторичных уровней (см. рисунок 2). Ее автор считал, что людям присущи три потребности:

Потребность власти - желание воздействовать на других людей.

Потребность во власти проявляется, как стремление контролировать ход событий и воздействовать на других людей.

В теории иерархии потребностей А. Маслоу эта потребность выражается нечетко, попадая в промежуток между потребностями в признании (уважении) и самоактуализации.

Потребность успеха - доведение работы до ее успешного завершения.

По теории Маслоу, эта потребность также находится где-то посередине между потребностями в уважении и самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Потребность в причастности. Налаживание дружеских отношений, оказание помощи другим. Мотивация на основании этой потребности схожа с мотивацией в социальной потребности теории А. Маслоу.



Рисунок 2. Теория потребностей Д. МакКлелланда

Руководители, заинтересованные в производительном труде людей с выраженной потребностью причастности, должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.

У каждого человека есть потребности, которые побуждают в нем устремленности удовлетворить их.

Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей определенной группой, например, стоящей перед организацией [5, стр. 170]. Примеры распределения персонала, на основе доминирующей потребности, указаны в таблице 1.

Таблица 1

**Взаимосвязь предпочтений людей в работе на основе
теории МакКлеланда**

Потребность	Предпочтения в работе	Пример работы
Сильная потребность во власти	-влияние на других лиц; -внимание; -уважение	Управленческая должность
Сильная потребность в достижении успеха	-индивидуальная ответственность; -сложные, но достижимые цели; -обратная связь по результатам работы	Предприниматель Менеджер по продажам с напряженным планом продаж и индивидуальным бонусом
Сильная потребность в причастности	-межличностные отношения	Групповая, командная работа

Двухфакторная теория Ф. Герцберга [5, стр. 178].

По Герцбергу, существует две группы факторов, которые влияют на поведение людей.

К первой группе относят внешние факторы по отношению к работе, которые снимают неудовлетворенность работой. Их еще называют факторами здоровья. Они связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним можно отнести такие факторы, как нормальные условия труда, достаточная заработная плата, политика фирмы и администрации, межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными, степень непосредственного контроля за работой, статус. Эти факторы не определяют автоматически положительную мотивацию работников. По Герцбергу, отсутствие или недостаточная степень присутствия гигиенических факторов вызывает у человека неудовлетворение работой, которую он выполняет.

Ко второй группе относятся внутренние факторы, присущие работе, которые называют мотивирующими факторами или «мотиваторами»: работа как ценность сама по себе, чувство ответственности, возможность совершенствования. В случае положительного проявления наступает удовлетворение работой. Для использования теории Герцберга, менеджер должен составить перечень гигиенических и мотивирующих факторов (рисунок 3) для самостоятельного определения доминирующих сотрудниками организации.

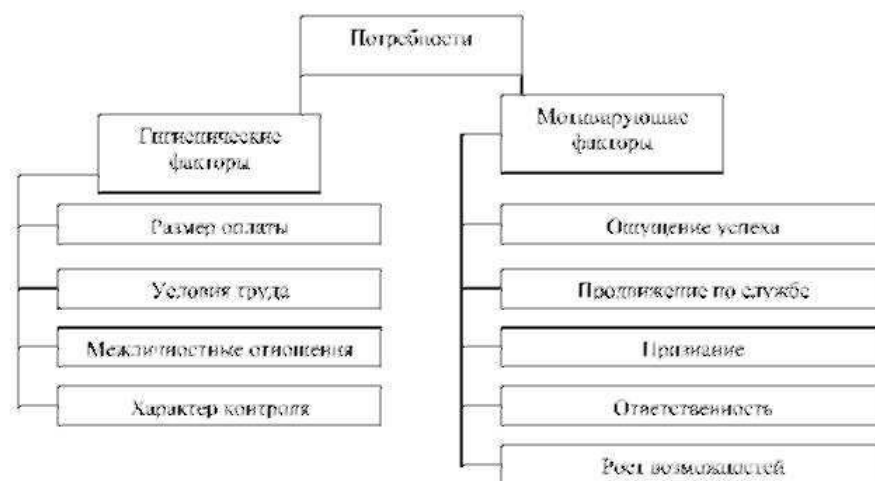


Рисунок 3. Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы соответствуют физиологическим потребностям и потребностям в безопасности и уверенности в будущем, описанным выше. Факторы мотивации Герцберга сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу, то есть потребностями в признании и самовыражении [3, стр. 23].

Как подчеркивает Л.Е. Басовский, применимость теории Герцберга на практике проверялась во многих организациях. Результаты экспериментов показали, что для эффективного использования теории Герцберга необходимо составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать на то, что они предпочитают [5, стр. 181].

Теория ERG Альдерфера [5, стр. 182].

К. Альдерфер выделил три группы основных потребностей: существования, в связях и росте. Отсюда название – теория ERG (Existence – существование, Relatedness – связь, Growth – рост). Потребности существования касаются выживания (физиологическое благополучие).

Потребности в связях подчеркивают значимость межличностных, социальных взаимоотношений. Схема данной теории предложена на рисунке 4.

В отличие от Маслоу и Герцберга, Альдерфер не утверждает, что потребности более высокого уровня становятся мотивирующим фактором только после удовлетворения потребностей более низкого уровня, или что лишение чего-либо является единственным способом активизации потребности. Например, согласно теории ERG, происхождение человека и культурная среда могут обусловить то, что потребности в связях будут предшествовать неудовлетворенным потребностям существования, и чем больше удовлетворяются потребности в росте, тем сильнее они становятся.



Рисунок 4. Теория ERG К. Альдерфера

Рассмотрим **процессуальные теории** мотивации, основными из которых являются:

- **теория ожиданий;**
- **теория справедливости;**
- **модель мотивации Портера-Лоулера;**

- теория «X» и теория «Y» МакГрегора [5, стр. 190].

Теория ожиданий связана с работами В. Врума и основывается на том, что наличие активной потребности – не единственное условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек, кроме того, должен верить тому, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого (рисунок 5).



Рисунок 5. Теория ожиданий В. Врума

Ожидание – это оценка данной личностью вероятности определенного события. При анализе мотивации теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда→результаты; результаты→вознаграждение; вознаграждение→удовлетворенность вознаграждением. [5, стр. 191].

Теория Врума не дает конкретных предложений относительно того, чем мотивируются члены организации, как это делают модели Маслоу, Герцберга и Альдерфера. Данная теория помогает прояснить взаимосвязь личных целей и целей организации. Модель разработана для того, чтобы помочь руководителям понять и проанализировать мотивацию работников и определить соответствующие переменные, но ее недостаток в том, что она не дает конкретных решений мотивационных проблем.

Теория справедливости (равенства) С. Адамса [5, стр. 191].

Теория справедливости Адамса основана на утверждении, что люди субъективно оценивают соотношение между затраченными усилиями и полученным вознаграждением, и сравнивают это соотношение с показателями других людей, выполнявших такую работу.

С. Адамс выделил шесть возможных реакций человека на несправедливость.

1. Сокращение собственных затрат энергии («за такую оплату я не намерен выкладываться»).

2. Попытка увеличить вознаграждение за свой труд (требования).

3. Изменение самооценки (понижение уверенности в себе).

4. Попытка повлиять на организацию с целью изменить оплату или нагрузку других.

5. Выбор для себя другого объекта сравнения («мне с ними не равняться»).

6. Попытка перейти в другое подразделение или другую организацию.

Схема приведена на рисунке 6.



Рисунок 6. Теория справедливости (равенства) С. Адамса

Адамс описывает, как возникает такого рода мотивация. Несправедливость возникает в ситуации, когда человек чувствует, что отношение отдачи, которую он получает, к его вкладу в выполнение работы оказывается не равным соответствующему соотношению у других работников.

Возраст, пол, образование, социальный статус, положение в организации, квалификация и то, насколько усердно он трудится, — вот некоторые переменные, которые человек воспринимает как вклад в выполнение работы. Полученная отдача заключается, главным образом, в различных видах поощрений, таких, как денежные выплаты, статус, повышение по службе, степень внутренней заинтересованности самой работой. В сущности, это отношение основано на восприятии работником того, что он дает (вклад) и получает (отдача), по сравнению с тем, что соответственно отдает и получает другой человек. Его умозаключение может соответствовать, а может и не соответствовать представлению других об этом отношении или тому, что имеет место в действительности. Если представление о собственном отношении «вклад — отдача» не соответствует представлению о том же отношении у других, человек будет прилагать все усилия, чтобы восстановить справедливость. Это стремление восстановить справедливость используется как объяснение трудовой мотивации. Сила такого рода мотивации находится в прямой зависимости от ощущения существующей несправедливости. С. Адамс считал, что такая мотивация выражается в нескольких формах. Для восстановления справедливости человек может изменить свой вклад или получаемую отдачу, умышленно исказить их, бросить работу, пытаться влиять на других людей или изменить

их. Основной вывод: опытный менеджер должен отслеживать реакции подчиненных и вовремя устранять возникающие противоречия [30, стр. 23].

Модель мотивации Портера-Лоулера [45, стр. 1].

В модели разработанной Л. Портером и Э. Лоулером фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

В соответствии с созданной моделью можно определить следующую зависимость: достигнутые результаты труда зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Кроме этого, в теории Портера - Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, то есть сотрудник удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждения, полученного за достигнутые результаты. Таким образом, модель Портера - Лоулера является комплексной теорией, которая включает элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Хотя модель Портера-Лоулера более, нежели модель Врума, ориентирована на практическое использование, она все же слишком сложна, чтобы ликвидировать существующий отрыв теории от управленческой практики. Они рекомендуют практикующим менеджерам идти дальше традиционной оценки отношения к работе и стараться оценивать такие переменные, как ценность возможного поощрения, восприятие связей между усилиями и вознаграждением, а также восприятие ролей. Эти переменные, безусловно, помогут менеджерам лучше понять, что определяет усилия и продуктивность. Уделяя особое внимание тому, что следует за выполнением работы, Портер и Лоулер рекомендуют организациям проводить

критическую переоценку своей политики вознаграждения. Они подчеркивают, что менеджмент должен сконцентрировать усилия, чтобы оценить, насколько уровень удовлетворенности соответствует уровню выполнения работы. Эти рекомендации были подтверждены научными исследованиями [45, стр. 1]. Схема предложена на рисунке 7.



Рисунок 7. Комплексная теория Портера-Лоулера

Теория «Х» и теория «Y» МакГрегора [45, стр. 2].

Эта теория несколько обособлена от других описанных процессуальных теорий мотиваций. В связи с тем, что она описывает типы и поведение руководителей организаций, в менеджменте ее часто относят к теориям власти и лидерства. Тем не менее, в связи с тем, что руководители - это также сотрудники коллектива, которым свойственны мотивация труда и определенное поведение в процессе труда, то ее также относят к процессуальным теориям мотивации (см. рисунок 8). В качестве поведенческой характеристики руководителя Д. МакГрегор выделил степень его контроля над подчиненными. Крайними полюсами этой характеристики являются автократичное и демократичное

руководство. Авторитарное руководство означает, что руководитель навязывает подчиненным свои решения и централизует полномочия. Прежде всего, это касается формулирования задания подчиненным и регламента их работы.

Предпосылки авторитарного стиля поведения руководителя МакГрегор назвал теорией «Х». Согласно ей:

- человек по своей природе ленив, не любит работать и всячески избегает этого;

Теория Х-У » Дугласа МакГрегора (1960)

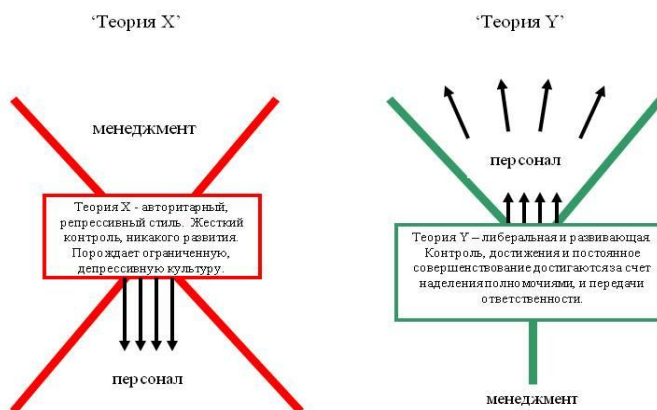


Рисунок 8. Теория «Х» - «Y» Д. МакГрегора

- у человека отсутствует честолюбие, он избегает ответственности, предпочитая, чтобы им руководили;

- эффективный труд достигается только за счет принуждения и угрозы наказания.

Следует отметить, что такая категория работников действительно встречается. Например, люди, являющиеся по типу личности

психастеноидами. Не проявляя никакой инициативы в работе, они будут охотно подчиняться руководству, и при этом жаловаться на свои условия труда, низкую зарплату.

Демократичное руководство означает, что руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным, включает их в процесс принятия решений и определения регламента работы. Предпосылки демократичного стиля поведения руководителя МакГрегор назвал теорией «Y». Согласно ей:

- труд для человека - естественный процесс;
 - в благоприятных условиях человек стремится к ответственности и самоконтролю;
 - он способен к творческим решениям, но реализует эти способности лишь частично. Именно такие люди и такой стиль руководства наиболее приемлемы для достижения эффективной мотивации в рыночных условиях хозяйствования
- [45, стр. 2].

1.2 Стимулирование как основа мотивации персонала

Для наиболее эффективного воздействия на персонал организации важно иметь представление о том, что является для него наиболее значимыми факторами и причинами, побуждающими к эффективной трудовой деятельности.

Следует различать понятия «стимулирование» и «мотивирование».

Стимул – это воздействие внешнего фактора, непосредственно побуждающего к действию [42, стр. 50].

Стимулированием называется использование для мотивирования людей различных стимулов [42, стр. 50].

Стимулирование труда – это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и как работника одновременно [42, стр. 51].

Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Мотив - это внутренне обусловленное осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость [42, стр. 52].

Мотивация – это воздействие на человека, целью которого является его побуждение к определенным действиям [42, стр. 52].

Это один из методов управления эффективностью работы персонала.

Так как количество человеческих потребностей очень многообразно, применительно к трудовой деятельности выделяют наиболее общие факторы, влияющие на эффективную мотивацию.

Мотив, находясь «внутри» человека, имеет свой «индивидуальный» характер, зависящий от множества факторов, как внешних, так и внутренних, а также от действий других параллельно возникающих мотивов. Помимо побуждения к деятельности, мотив определяет, что именно необходимо сделать и как осуществить то или иное действие. Даже имея одинаковую потребность, различные люди будут совершать различные действия для устранения этой потребности. Человек способен воздействовать и даже

устранять мотивы из своей мотивационной совокупности, поскольку мотив поддается сознанию.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник.

Мотивирование является сердцевинной и основой управления человеком. Именно успешное мотивирование во многом определяет эффективность управления. Различают два основных типа мотивации: «от» и «к», или «метод кнута и пряника».

Помимо основных типов, мотивация может быть:

Внешняя (экстринсивная), обусловленная внешними обстоятельствами и не связанная с содержанием определенной деятельности.

Внутренняя (интринсивная), связана непосредственно с содержанием деятельности.

Положительная, основывается на положительных стимулах (например, «если я сделаю уроки, то получу отличную оценку»).

Отрицательная, основывается на отрицательных стимулах (например, «если я не сделаю уроки, то меня накажут»).

Устойчивая, основанная на нуждах человека.

Неустойчивая, требующая дополнительного подкрепления [42, стр. 53].

Стимул выполняет роль своеобразных рычагов воздействия, которые приводят в действие определенные мотивы. Стимулами могут выступать

отдельные предметы, действие других людей, обещания, предложения, желания человека получить что-либо в результате своих действий. Человек способен реагировать на многие стимулы, причем не всегда делает это сознательно. К тому же на одинаковые стимулы реакция разных людей различна. Поэтому стимулы, сами по себе, не обладают абсолютным значением или смыслом, если люди не реагируют на них.

Стимулирование имеет несколько форм, одна из самых распространенных - материальное стимулирование.

Рассмотрим базовые принципы, на которых основывается стимулирование (см. таблицу 2).

Таблица 2

Базовые принципы стимулирования персонала организации

Принцип	Применение на практике
Доступность	Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными
Ощутимость	Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула
Постепенность	Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника

Продолжение таблицы 2

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой	Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т.к. действует принцип «Лучше меньше, но сразу». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда - это сильный мотиватор
Сочетание моральных и материальных стимулов	И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника
Сочетание стимулов и антистимулов	Необходимо их разумное сочетание. В экономически развитых странах преобладает переход от антистимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к стимулам. Это зависит от традиций, сложившихся в обществе и коллективе, взглядов, нравов

Как следует из таблицы 2, применение базовых принципов стимулирования необходимо в разумном сочетании для достижения целенаправленного воздействия на персонал организации.

Одной из главных задач любой современной компании, функционирующей в условиях рыночной экономики, является формирование эффективной системы управления, в которой огромную роль играет управление персоналом с применением актуальных средств и способов мотивирования.

Проанализируем взаимосвязь понятий «стимулирование» и «мотивирование».

Стимулирование является одним из **средств осуществления мотивирования**. Причем, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средства управления используют

стимулирование. Объясняется это тем, что процессы воспитания и обучения, как методы мотивирования людей, приводят к возникновению заинтересованности членов организации в ее делах. В этом случае сотрудники совершают необходимые действия без стимулирующего воздействия.

1.3 Принципы построения оптимальных систем мотивации труда

Каждый руководитель предприятия заинтересован в том, чтобы его сотрудники работали с максимальной отдачей. Один из действенных рычагов управления персоналом – это эффективно работающая система мотивации труда.

Последние полтора - два десятилетия управленческой науки прошли под двумя знаменами: «инновации» и «человеческие ресурсы».

Из всех организационных ресурсов именно «человеческий ресурс» или «человеческий потенциал» стал ресурсом, скрывающим наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования современной организации. Человеческий фактор стал рассматриваться как объект инвестиций не менее, а, быть может, и более важный, чем заводы, оборудование, технологии и т.п.

Именно необходимость учета личностного фактора приводит к постепенной трансформации управления персоналом в управление человеческими ресурсами и служит границей между этими понятиями.

Разработка **систем мотивации** труда персонала должна базироваться на следующих основных факторах:

1. Система оплаты труда.
2. Социальные программы.
3. Нетрадиционные (нематериальные) способы мотивации [22, стр. 282].

Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и

мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

Дополнительные выплаты организация может производить, исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

Участие работников в прибыли. Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

Роль **социальных программ** как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей.

Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченные отпуска;
- оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- оплаченное время перерыва на отдых;
- оплаченное время на обед;

- медицинское страхование на предприятии;
- дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- страхование от несчастных случаев;
- страхование по длительной нетрудоспособности;
- предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;
- страхование туристов от несчастных случаев;
- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- покупка работниками акций;
- предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений;
- предоставление помощи в переезде на новое место работы [32, стр. 12].

Льготы и выплаты социального плана существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой персонала, но и позволяют фирмам привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к организации.

Нематериальные способы мотивации включают в себя все то, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения. В частности, это может быть выпуск высококачественной продукции с акцентированием фирменной марки, регулярное привлечение работников к реализации своей продукции, эффективная поддержка предложений и различных видов активности персонала. Это можно эффективно использовать, прежде всего, на предприятиях с богатой историей, где удалось сохранить за кризисные годы значительную часть кадровых работников. Очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками [40, стр. 117].

Когда организация приступает к разработке или реорганизации системы мотивации, может возникнуть ряд вопросов, основные из которых:

- как разработать систему мотивации, которая в наибольшей степени соответствовала бы целям и ситуации в организации;
- как управлять мотивацией персонала, и какие стимулы использовать;
- как при разработке социального (компенсационного) пакета учесть и интересы сотрудников, и интересы работодателя;
- для чего в организации уделять внимание нематериальным стимулам, какие из них выбрать.

В оптимальной системе мотивации труда должны предусматриваться дополнительные денежные вознаграждения и десятки других мер, которые могут иногда существенно усиливать и дополнять текущую систему оплаты и стимулирования труда, и удовлетворять те потребности, которые оказываются не по силам текущей системе стимулирования труда [5, стр. 202].

Выводы по Главе 1

К современным концепциям мотивации относятся содержательные и процессуальные теории.

Основных содержательных теорий четыре - Маслоу, МакКлелланда, Герцберга, Альдерфера. Общее в их основе то, что они ранжируют потребности и отражают определенную общность в мотивации человека к действиям.

Наиболее актуальной в рамках исследования представляется иерархия потребностей по А. Маслоу, которая располагает их на пяти уровнях - от

удовлетворения потребностей низшего порядка (физиологических) до удовлетворения потребностей высшего порядка (в самореализации, личностном росте).

Основными процессуальными теориями являются:

- теория ожиданий Врума;
- теория справедливости Адамса;
- модель мотивации Портера-Лоулера;
- теория «Х» и теория «Y» МакГрегора.

Теория «Y» МакГрегора наиболее приемлема для достижения эффективной мотивации в условиях рыночной экономики. Она подразумевает, что труд для человека – это естественный процесс, и при создании благоприятных условий персонал стремится к ответственности и самоконтролю. Теория Портера-Лоулера близка к предмету исследования в современных экономических реалиях, так как в этом случае зависимость результативности труда от вознаграждения должна приниматься персоналом организации как справедливая.

Несмотря на различия содержательных и процессуальных теорий мотивации, они не являются взаимоисключающими и должны эффективно использоваться в стимулировании людей к производительному труду.

Мотивирование (мотивация) – это один из методов управления эффективностью работы персонала, а именно - воздействие на человека с целью побуждения его к определенным действиям. Стимулирование, в свою очередь - это одно из средств осуществления мотивирования.

Построение оптимальной системы мотивации персонала должно базироваться на разумном сочетании моральных и материальных стимулов.

Для совершенствования системы мотивации персонала в компании следует выявить проблемные места существующей системы и сформулировать конечные цели, от которых будет зависеть как направление поиска, так и конечный результат – эффективно функционирующая система мотивации труда.

Для оптимизации системы должны быть проанализированы те факторы, которые смогут существенно усилить и дополнить текущую систему и удовлетворить потребности, которые оказываются не по силам текущей системе стимулирования труда.

Глава 2. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Финансово-промышленная группа «Северо-Восток»

2.1 Характеристика предприятия ООО «Финансово-промышленная группа «Северо-Восток»

Наименование: ООО «Финансово-промышленная группа «Северо-Восток». Юридический адрес: Челябинская обл., г. Озерск, ул. Набережная, 56 – 3.

ООО «Финансово-промышленная группа «Северо-Восток» было создано в 1996 году на базе Строительно-Монтажного Участка № 11 города Озерска Челябинской области. ООО «ФПГ «Северо-Восток» было создано для выполнения строительных и города Озерска.

ООО «ФПГ «Северо-Восток» является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права акционера по отношению к ООО «ФПГ «Северо-Восток». Предприятие самостоятельно на свой риск осуществляет деятельность, направленную на получение прибыли.

ООО «ФПГ «Северо-Восток» имеет квалифицированные кадры, производственную базу, центр производственно-технической комплектации.

ООО «ФПГ «Северо-Восток» является дочерним предприятием ОАО ПМСП «Электрон». Место нахождения: г. Озерск, улица Герцена, 9.

ОАО ПМСП «Электрон» предоставляет ООО «ФПГ «Северо-Восток» строительные механизмы, средства механизации для выполнения полного комплекса строительных и монтажных работ на объектах энергетики, промышленности, жилья и прочих сфер деятельности.

Приоритетными направлениями деятельности предприятия являются работы по монтажу силового оборудования, наружного и внутреннего освещения, производственных, административных, общественных и жилых зданий, сетей электроснабжения, телефонизация, радиофикация, волоконно-оптические линии связи, системы пожарной сигнализации и оповещения о пожаре, структурированные кабельные сети.

ООО «ФПГ «Северо-Восток» имеет производственную базу, которая включает в себя: заготовительно-монтажную мастерскую, отделение вторичной коммутации, окрасочную механизированную линию, механизированный склад, гараж, укомплектованный специализированными машинами и механизмами.

Описание вида оказываемых услуг

Основными видами деятельности предприятия ООО «ФПГ «Северо-Восток» являются следующие:

1. Строительная деятельность, в том числе:

-организация и выполнение на территории РФ следующих видов работ:

а) монтаж систем и устройства связи, телевидения, радио;

б) монтаж систем сигнализации, блокировки, автоматизации, охраны и контроля;

в) монтаж технологического и сантехнического оборудования и систем;

г) монтаж вычислительной техники;

д) монтаж автоматических систем управления, пожарно-охранной сигнализации;

е) ремонтные работы.

2. Сервисное обслуживание всех видов систем и оборудования, монтаж, наладку и ремонт которых осуществляет ООО ФПГ «Северо-Восток».

3. Торгово-закупочная деятельность.

4. Аренда и субаренда имущества.

2.2 Анализ системы мотивации персонала предприятия

Для более эффективного воздействия на сотрудников важно иметь представление о том, что является для них наиболее значимыми факторами и причинами эффективной профессиональной деятельности. Исследования показывают, что среди наиболее важных факторов мотивации, влияющих на производительность персонала, можно выделить:

- заработную плату, соответствующую затраченным усилиям;
- перспективу продвижения по карьерной лестнице;
- отсутствие конфликтов между руководством и работником, а также внутри рабочего коллектива;
- условия труда, не препятствующие эффективному осуществлению трудовой деятельности сотрудником;
- увлеченность работника трудовой деятельностью, самостоятельное и свободное принятие управленческих и иных решений, умение нести ответственность за принятые решения и совершенные действия, а также возможность самореализации и признания профессионализма сотрудника [7, стр. 2].

Управление системой мотивации персонала занимает одно из важных мест в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные методы и технологии, которые будут рассмотрены в процессе проведения анализа. Следует отметить, что объем и своевременность выполнения работ, продуктивность использования оборудования, машин, механизмов и, как результат, объем производства

продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей зависит от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования.

Для того, чтобы оценить качество трудовых ресурсов исследуемой организации, следует выполнить анализ численности, состава и структуры персонала предприятия. Достаточная обеспеченность предприятия необходимыми трудовыми ресурсами и их рациональное использование имеют большое значение для увеличения объемов выпускаемой продукции и повышения эффективности производства.

Состав управленческого персонала предприятия ООО ФПГ «Северо-Восток» и его численные показатели за 2014 – 2016 гг. приведены в таблицах 3, 4.

Таблица 3

Штатное расписание ООО ФПГ «Северо-Восток» (г. Озерск)

Показатели	Количество сотрудников, чел.
Директор	1
Заместитель директора	1
Главный бухгалтер	1
Финансово-экономическое подразделение	4
Планово-техническое подразделение	4

Юридический отдел	2
Отдел по управлению персоналом	1
Рабочие	3
ИТОГО:	17

Участниками процедуры отбора кандидатов на имеющуюся вакантную должность, их адаптации, деловой оценки и аттестации, обучения и мотивации являются руководители структурных подразделений и отдел по управлению персоналом.

Для анализа персонала необходимо, прежде всего, определить численность, состав и структуру персонала [35, стр. 112].

Таблица 4

Показатели, характеризующие персонал ООО ФПГ «Северо-Восток

Показатели	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	человек	%	человек	%	человек	%
Численность						
Всего:	13	100,0	15	100,0	17	100,0
Структура персонала по категориям						
Руководител и высшего звена	3	23, 1	3	20,0	3	17,6

Руководител и подразделений	2	15, 4	3	20,0	3	17,6
Служащие	6	46, 1	6	40,0	8	47,2
Рабочие	2	15, 4	3	20,0	3	17,6
Структура персонала по полу						
Женщины	6	46, 1	5	33,3	6	35,3
Мужчины	7	53, 9	10	66,7	11	64,7
Соотношение возрастной структуры						
Работающие пенсионеры	1	7,7	1	6, 8	0	0
от 45 лет до пенсионного возраста	4	30, 8	5	33,3	6	35,3
от 35 до 45	5	38, 4	5	33,3	6	35,3
от 25 до 35	2	15, 4	2	13,3	3	17,6

до 25 лет	1	7,7	2	13,3	2	11,8
-----------	---	-----	---	------	---	------

Структура персонала по стажу						
Стаж работы,						
-до 5 лет	1	7,7	2	13,4	2	11,8
- от 5 до 10 лет	5	38,4	6	39,9	7	41,1
- от 10 до 20 лет	5	38,4	5	33,3	6	35,3
- свыше 20 лет	2	15,5	2	13,4	2	11,8

1. Оценка производственных возможностей организации не может быть осуществлена без учета всех работающих, вне зависимости от их статуса. То есть в состав работников при измерении их численности включают весь работающий персонал, заключивший трудовые договоры (соглашения) или иным образом получающий оплату за свой труд в организации.

Однако в организации за отчетный период постоянно происходят изменения численного состава работников, есть также работники, работающие неполное время.

В случае, если изменение численного состава работников за отчетный период незначительно, число работников с неполным рабочим днем тоже незначительно, то можно удовлетвориться приблизительной формулой полусуммы значений численного состава на начало и конец отчетного периода:

$$L_{\text{сп}} = (L_{\text{н}} + L_{\text{к}}) / 2, \quad (1)$$

где $L_{\text{сп}}$ – численный состав за отчетный период;

$L_{\text{н}}$ – численный состав на начало отчетного периода;

$L_{\text{к}}$ - численный состав на конец отчетного периода.

Используя формулу (1) рассчитаем численный состав за отчетный период:

За 2014 г. $L_{\text{сп}} = (13 + 13) : 2 = 13$ (чел.)

За 2015 г. $L_{\text{сп}} = (13 + 17) : 2 = 15$ (чел.)

За 2016 г. $L_{\text{сп}} = (17 + 17) : 2 = 17$ (чел.)

2. Особый интерес представляет анализ структуры работающих в ООО ФПГ «Северо=Восток».

Независимо от сферы деятельности организации весь персонал подразделяется на категории, среди которых принято выделять следующие: рабочие, служащие, специалисты и руководители. Применительно к нашему предприятию рассмотрим категории рабочих, служащих, руководителей подразделений и руководителей высшего звена. Данные анализа представим в виде диаграмм на рисунках 2, 3, 4.

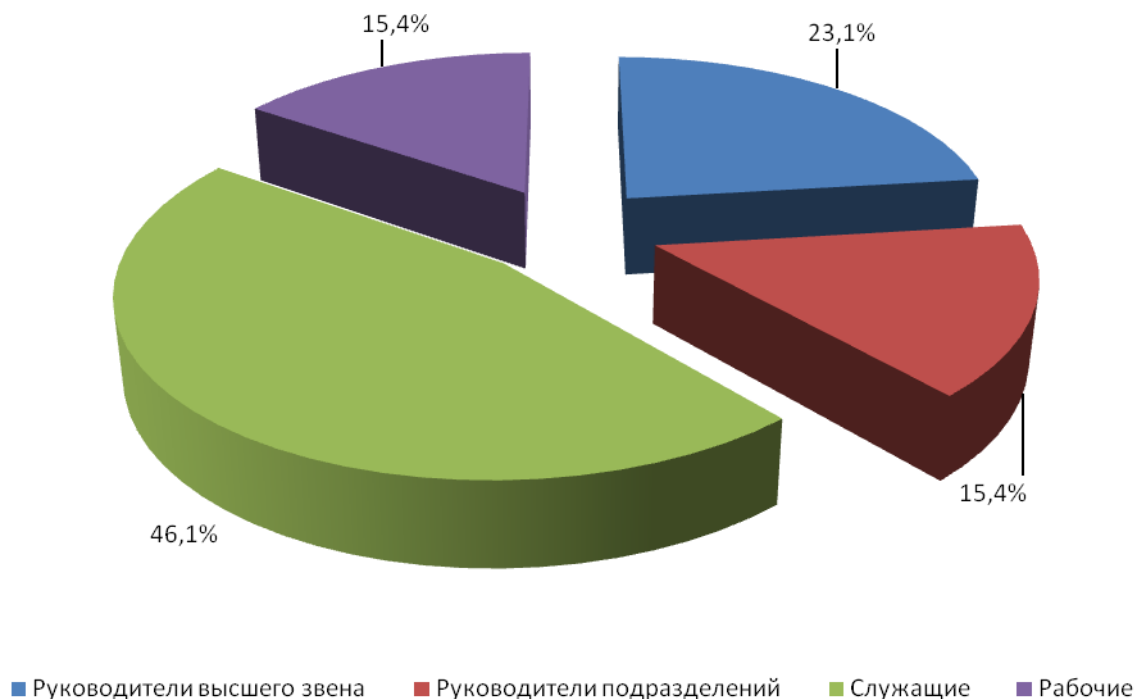


Рисунок 9. Соотношение структуры персонала ООО ФПГ «Северо-Восток» по категориям в 2014 г.

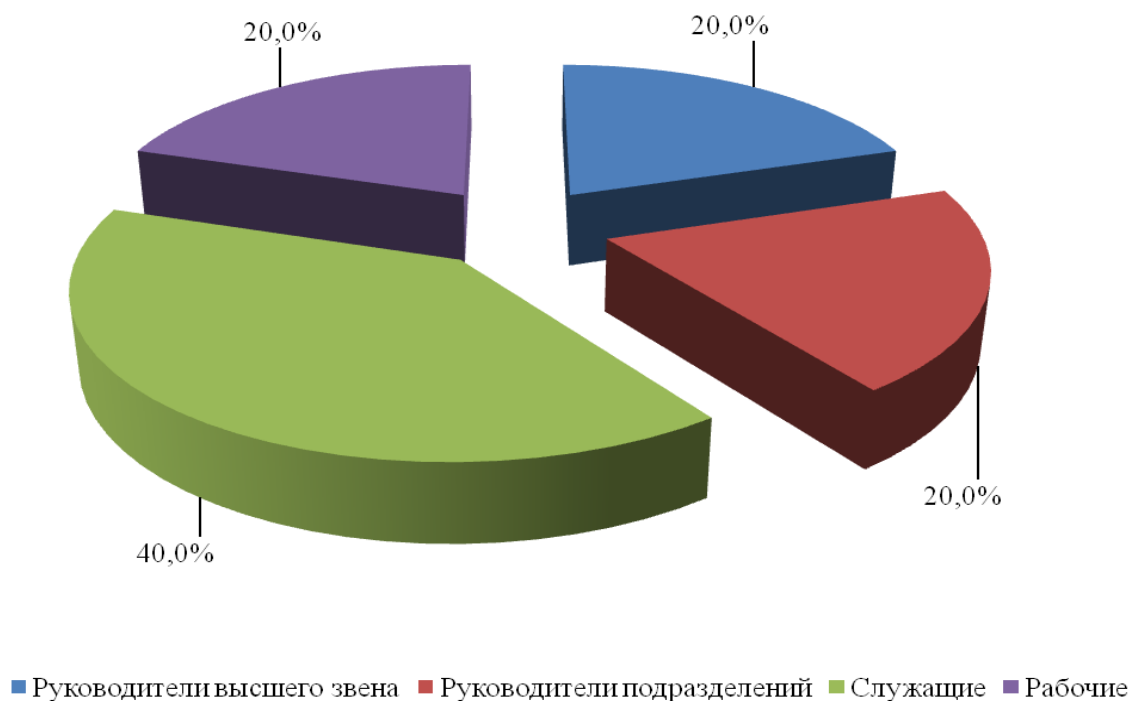


Рисунок 10. Соотношение структуры персонала ООО ФПГ «Северо-Восток» по категориям в 2015 г.

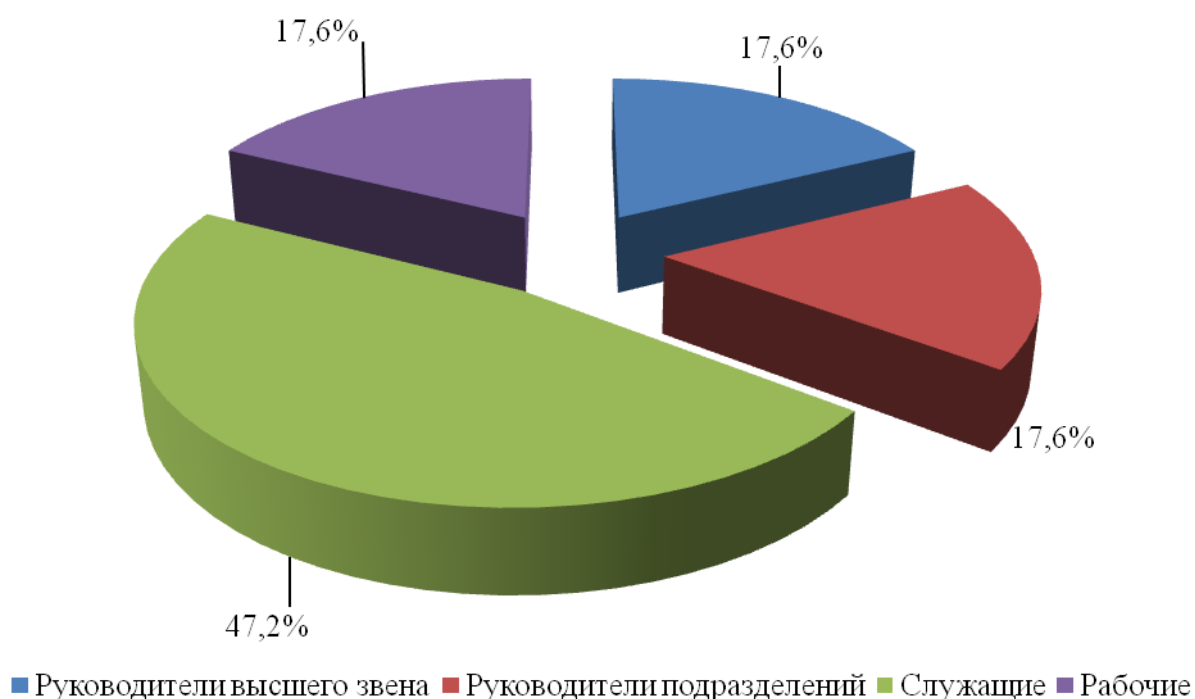


Рисунок 11. Соотношение структуры персонала ООО ФПГ «Северо-Восток» по категориям в 2016 г.

Как следует из рисунков 9 - 11, основную категорию в ФПГ «Северо-Восток» составляют служащие (46,1% 40,0 % и 47,2% в 2014, 2015 и 2016 гг. соответственно).

3. Минимальная информация о социо-профессиональной структуре персонала организации необходима для того, чтобы можно было понять поведение людей. Особенно необходимо соотносить структуру персонала с миссией организации, с требованиями к уровню ее функционирования и деятельности, к обслуживанию потребителей услуг организации. В настоящее время работоспособность в процессе деятельности рассматривается как свойство социо-технической системы, формируемое качеством и взаимодействием ее элементов, обуславливающее потенциально доступный конкретному работнику уровень производительности труда и качества произведенных услуг. Такой подход

означает, что развитие системы мотивации персонала, организация труда подчинены единой цели – повышению работоспособности индивидуума в производственном процессе, а научно-технический уровень и качество этого процесса являются факторами повышения работоспособности.

Формирование структуры персонала по полу зависит от целого ряда причин, среди них:

- некоторые ограничения, связанные со спецификой профессии;

- причины, связанные с социальной стратегией некоторых организаций (систематический прием на работу женщин, чтобы иметь возможность удерживать более низкий уровень заработной платы и/ или сдерживать активность профсоюзов, или, наоборот, стремление не брать на работу женщин, чтобы избежать «материнских» пропусков работы);

- другие.

Проанализируем структуру персонала ООО ФПГ «Северо-Восток» по полу (рисунок 12).

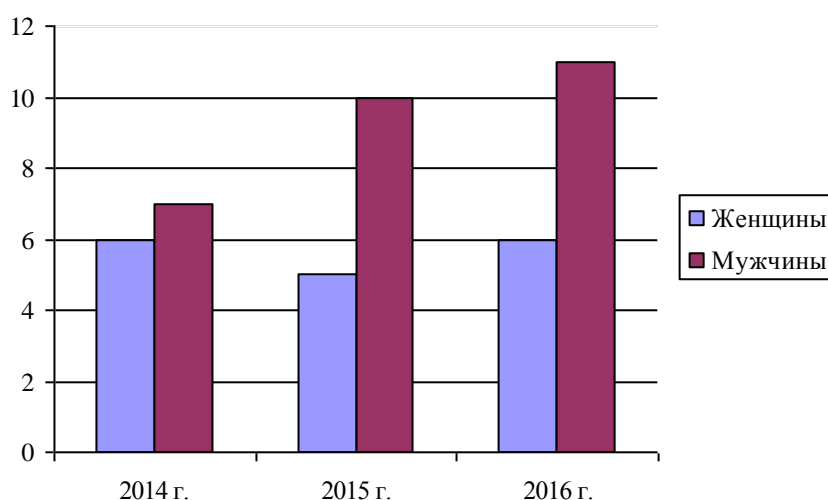


Рисунок 12. Соотношение структуры персонала ООО ФПГ «Северо-Восток» по полу

Из графика видно, что в 2015 и 2016 г. число работающих мужчин примерно в 2 раза превышало число работающих женщин и интенсивнее возрастало в 2014 и 2015 гг. Это объясняется спецификой функционирования предприятия, так как увеличение числа мужчин произошло за счет менеджеров планово-технического отдела. В сфере предложения строительного-монтажных услуг традиционно количество мужчин превышает количество женщин.

4. Возрастная структура персонала заметно влияет на психосоциологический климат в коллективе организации. Массовый прием на работу немолодых людей снижает восприимчивость к инновациям и, в долгосрочном периоде, предложение услуг, а необходимые в некоторых случаях увольнения, порождают проблемы.

Тем не менее, в сфере управления предприятием традиционно отдается предпочтение более зрелым и опытным работникам, а не молодым, так как величина ошибки и некомпетентности при таком подходе слишком велика.

Для анализа соотношения возрастной структуры персонала ООО ФПГ «Северо-Восток» за 2014-2016 гг. рассмотрим построенную гистограмму на рисунке 13.

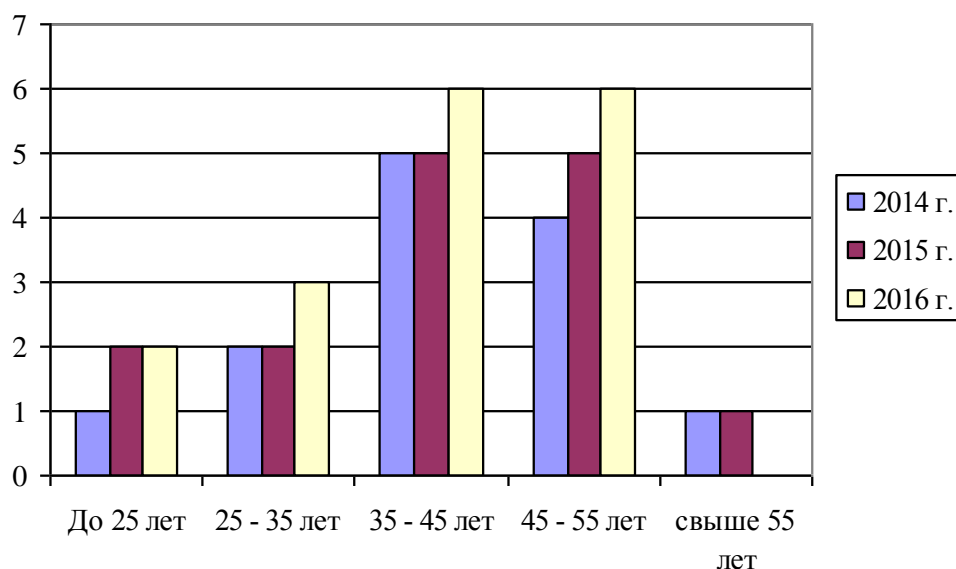


Рисунок 13. Соотношение возрастной структуры персонала

ООО ФПГ «Северо-Восток»

Из гистограммы рисунка 13 видно, что основную долю работающих на предприятии составляют работники от 35 до 55 лет, на втором месте сотрудники от 45 до 55 лет, что вполне объяснимо наличием необходимых компетенций и накопленного профессионального опыта. Наименьшую долю составляют сотрудники свыше 55 лет и, наоборот, молодые - до 25 лет.

5. Анализ структуры персонала с точки зрения длительности рабочего стажа следует не путать с возрастным анализом. Организация, которая ориентируется при приеме на работу преимущественно на новых работников, может столкнуться с текучестью кадров, так как нанятые работники могут не иметь достаточного профессионального опыта. Соответственно, изучение распределения работников по стажу работы и изменений этой структуры во времени имеет важное значение не только для определения кадровой стратегии предприятия, но и для анализа причин его неудач (рисунок 14).

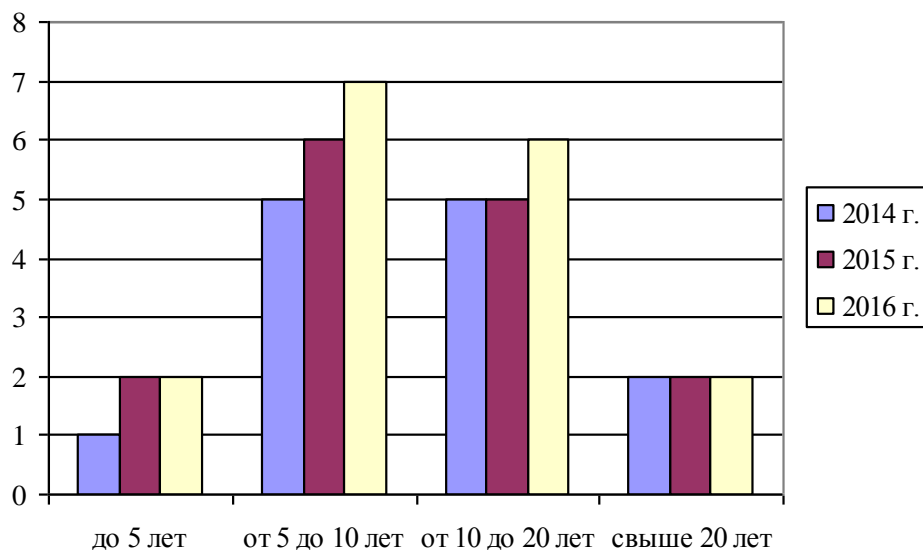


Рисунок 14. Соотношение структуры персонала ООО

ФПГ «Северо-Восток» по стажу работы

На основании анализа диаграммы рисунка 14 следует, что основную долю занимают проработавшие на предприятии от 5 до 10 лет, далее - от 10 до 20 лет.

Таким образом, можно сделать вывод: структура персонала ООО ФПГ «Северо-Восток» уравновешена по рабочему стажу (не слишком молодые кадры, но и не слишком старые), что свидетельствует о рациональной политике выбора работников предприятия с соответствующим опытом, образованием и квалификацией. С другой стороны, не стоит забывать, что преобладание опытного персонала (работников со стажем) может отражать как «успех» выбранной политики организации, так и неудачи попыток сокращения текучести кадров.

Перейдем непосредственно к анализу системы мотивации персонала.

Основной целью любой из форм стимулирования персонала является реализация интересов предприятия, к которым, в первую очередь, относятся увеличение объемов реализации продукции (услуг) и повышение производительности труда.

Чтобы определить, насколько данная цель достижима для ФПГ «Северо-Восток», необходимо провести **анализ системы мотивации персонала предприятия** (анализ эффективности стимулирования трудовых ресурсов) который должен выявить, в какой мере затраты на материальное и моральное стимулирование работников будут оправданы, сможет ли предприятие увеличить объем реализации услуг и снизить их себестоимость.

Говоря о количественных показателях анализа системы мотивации персонала, следует иметь в виду материальное стимулирование работников.

Согласно разработанным концепциям, основными формами материального стимулирования являются: заработная плата, премии и надбавки, характеризующие оценку вклада конкретного работника в результаты деятельности предприятия.

Премирование сотрудников предприятия – это денежная выплата стимулирующего характера, выплачиваемая сверх основного оклада.

Цель премирования – улучшение, прежде всего, конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях. В условиях рыночной экономике работодатель самостоятельно устанавливает систему премирования. Тем не менее, действующая на предприятии система премирования должна периодически анализироваться на предмет ее соответствия эффективному применению. Изменение условий хозяйственной деятельности, смена приоритетов в функционировании предприятия, недовольство работниками прежними стимулами – все это требует анализа системы оплаты труда.

В ООО ФПГ «Северо-Восток» система оплаты труда предполагает выплату работникам вознаграждения, состоящего из постоянной (базовой) и переменной части. Разница между официально утвержденным минимальным размером оплаты труда и базовым уровнем оплаты труда в ООО ФПГ «Северо-Восток» приведена в таблице 5.

Соотношение между минимальным размером оплаты труда

и базовым уровнем оплаты труда в ООО ФПГ «Северо-Восток»

Дата установления минимального размера оплаты труда	Сумма минимального размера оплаты труда, руб.		%
	РФ	по ФПГ «Северо- Восток»	
с 1 января 2013 года	5805	6539	125,6
с 1 января 2014 года	5554	6539	117,7
с 1 января 2015 года	5954	6539	109,6
С 1 июля 2016 года	7500	8250	110,0

С 01.07.2017 г. Правительством РФ утверждено решение об увеличении минимального размера оплаты труда до 7800 руб. На основании показателей таблицы 5 следует вывод, что на исследуемом предприятии предусмотрен базовый уровень оплаты труда, который гарантирован работнику и превышает МРОТ.

Переменная часть оплаты труда в ФПГ «Северо-Восток» в настоящее время представляет собой премию, которая выделяется директором предприятия подразделениям по итогам фактического выполнения плана, и далее руководитель подразделения самостоятельно определяет размер премиальных для каждого работника. Таким образом, размер оплаты труда конкретного работника в ООО ФПГ «Северо-Восток» полностью зависит от

воли его руководителя, так как работнику гарантирован лишь базовый уровень вознаграждения, в соответствии с табл. 5.

К сожалению, в данный момент времени такая форма материального стимулирования не выполняет своей роли в повышении результативности труда и производства и, скорее всего, сдерживает эти процессы. Другим показателем эффективности системы мотивации персонала является проведение на предприятии социологических исследований, которые могут проводиться в виде опросов - анкетирования или интервьюирования.

В ходе проведения опросов в ФПГ «Северо-Восток», в первую очередь, следует определить:

- удовлетворенность персонала характером работы;
- уровнем заработной платы;
- моральными формами стимулирования работников.

Для выявления степени удовлетворенности системой мотивации персонала в ООО ФПГ «Северо-Восток» было решено провести анкетирование (вопросы анкеты приведены в Приложении 1).

В ходе проведения анонимного анкетирования было опрошено 20 рабочих, и в результате обработки анкет были выявлены следующие тенденции.

1) Что привлекло Вас при трудоустройстве на данное предприятие?

- удовлетворяющая заработная плата – 10%;
- возможный карьерный рост – 60%;
- удовлетворяющий график работы- 20%;

- другое - 10%.

Таким образом, два фактора определяли выбор организации на этапе трудоустройства - возможность делать карьеру и удобный график работы.

2) Удовлетворены ли Вы, в данный момент, что работаете в этой организации?

- полностью удовлетворен – 5%;

- скорее удовлетворен, чем неудовлетворен – 5%;

- скорее неудовлетворен, чем удовлетворён – 75%;

- полностью неудовлетворен – 15%.

Количество ответов показало, что основная масса работников (90%) неудовлетворена работой в организации, причины следует обязательно выявить в процессе анализа.

3) Чувствуете ли Вы принадлежность к организации?

- да - 10%;

- нет - 40%;

- сложно сказать - 50%.

Таким образом, основное количество опрошенных не разделяет миссию, цели и задачи организации.

Важным был вопрос по поводу стиля общения руководителей с подчиненными.

4) Общение с руководством в организации происходит по принципам:

- руководитель всегда прав – 30%;

- совместное сотрудничество – 0%;
- всегда положительное отношение с сотрудниками –20%;
- чаще отрицательное, нравоучительное отношение к сотрудникам – 50%.

Следовательно, с точки зрения основной части рядовых работников (80%), в общении с ними у руководства ООО ФПГ «Северо-Восток» присутствует или авторитарное, или нравоучительное отношение, к совместному сотрудничеству не стремится никто.

Выявляется отрицательное отношение руководства к сотрудникам, что негативное влияет на конечные итоги деятельности предприятия.

5) Получаете ли Вы удовлетворение от организации рабочего места?

- да – 40%;
- нет –60%.

Таким образом, больше половины персонала не удовлетворено организацией рабочего места.

6) Какие из методов обучение персонала, по Вашему мнению, следует внедрить в организации?

- подготовка и повышение квалификации кадров на рабочем месте – 30%;
- тренинги и семинары, проводимые вне рабочего времени– 10%;
- предоставление оплачиваемого времени для личного обучения персонала – 60%.

Предпочтение, с точки зрения опрошенных, следует отдать личному обучению вне коллектива, а также наставничеству на рабочем месте.

7) *Какие способы являются мотивирующими лично для Вас?*

- премии (постоянные и единовременные) – 30%;
- создание условий для отдыха и разгрузки – 10%;
- организация коллективных мероприятий – 40%;
- более содержательная работа – 5%;
- проявление творческих способностей – 10%;
- другое - 5 %.

8) *Устраивает ли Вас система взаимоотношений в коллективе?*

- в коллективе существует дружба, взаимопомощь – 10%;
- межличностные отношения, выходящие за рамки работы, отсутствуют – 30%;
- в коллективе все время присутствует конфликтная ситуация – 60%.

Следовательно, бóльшая часть опрошенных полагает, что работа в финансово-промышленной группе проходит в конфликтных условиях.

9) *Считаете ли Вы, что внедрение системы дополнительных компенсаций или компенсационных пакетов положительно скажется на Вашей работе?*

- Да – 95%;
- Нет – 4%;
- Затрудняюсь ответить – 1%.

Выявление наиболее проблемных мест в проведенном по вопросам исследования методов мотивации требует навыков статистического анализа данных. Анализ общих направлений социальных процессов и внутренних механизмов, вызывающих конкретные статистические результаты, достаточно трудоемок.

По результатам анкетирования построим графики (рисунки 15,16).

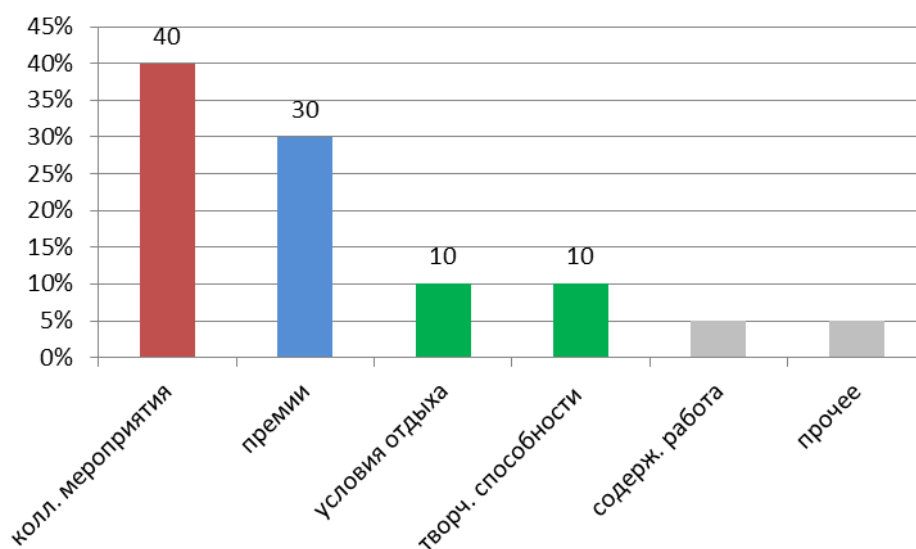


Рисунок 15. Выявление предпочтительных методов мотивации в ООО ФПГ «Северо-Восток»

Таким образом, в процессе выявления у работников ФПГ «Северо-Восток» предпочтений как материальных, так и не материальных методов мотивации были получены следующие результаты: на 1 месте – организация и проведение коллективных мероприятий, на втором – наличие премии, 3 место разделили создание условий для отдыха и реализация творческих способностей, на последнем – более содержательная работа.

Также 30% опрошенных считает, что для них нужна подготовка и повышение квалификации кадров на рабочем месте.

Следует отметить, что к нематериальным льготам могут быть добавлены: предоставление права на скользящий график работы в зависимости от загруженности предприятия, предоставление отпусков или дополнительных отпусков за особые достижения в работе, организация летнего отдыха детей и взрослых.

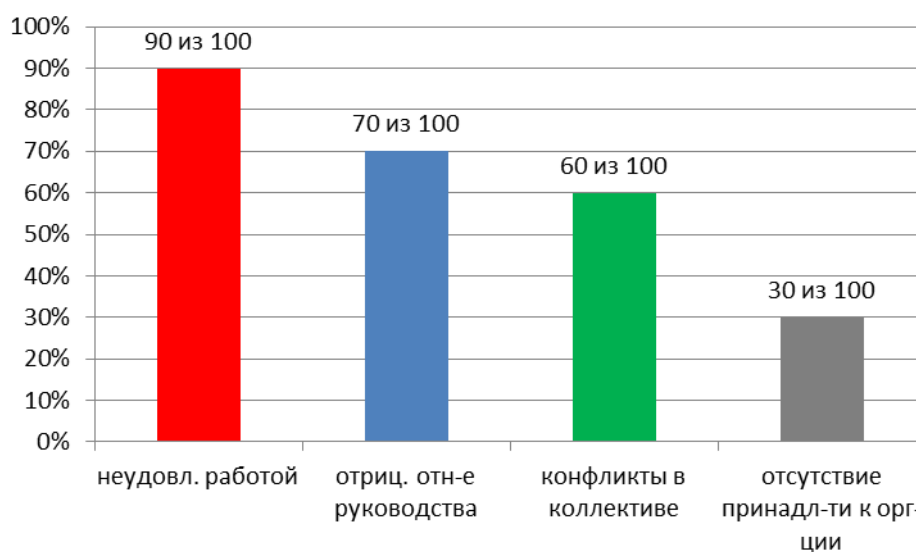


Рисунок 16. Выявление демотивирующих факторов в ООО ФПГ «Северо-Восток»

Следует сделать выводы, что в организации сложилась неблагоприятная и конфликтная атмосфера внутри коллектива, присутствуют административные и статусные барьеры, работники ничего не знают о целях и миссии организации, в которой трудятся. Все это негативно сказывается на общей оценке удовлетворенностью работой у рядовых работников в ООО ФПГ «Северо-Восток», показатель которой - 90% - очень высок.

В целях дополнительного выявления причин, влияющих на эффективность стимулирования трудовых ресурсов в анализируемой организации, было решено провести дополнительный опрос сотрудников.

В рамках практического применения процессуальных теорий мотивации для целей анализа процесса выбора поведения работников, способного привести к желаемым результатам для организации, был сформулирован ряд вопросов.

Опрос по выявлению факторов мотивации работников исследуемого предприятия представлен в таблице 6.

Таблица 6

**Опрос по выявлению факторов, влияющих на мотивацию
работников, на основе процессуальных теорий**

1	ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ по теории В. Врума
1а	Ожидаете ли Вы, что прилагаемые усилия в Вашей работе приведут к желаемому результату?
	- да
	- нет
	- другое
1б	Считаете ли Вы, что достигнутый Вами результат приведет к ожидаемым вознаграждениям за этот результат?
	- да
	- нет
	- другое
1в	Вы полагаете, что оплата результата Вашего труда соответствует вашим ожиданиям?
	- да
	- нет
	- другое
2	ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ по теории С. Адамса
2а	Знаете ли Вы размер оплаты труда Ваших коллег, полученной за работу аналогичную той, которую делаете вы?
	- да
	- нет
	- другое
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении, или в другом?

	- положительная
	- отрицательная
2в	Как Вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства, по результатам оплаты труда?
2г	Какова Ваша общая оценка получаемого вознаграждения?
3	ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера
3а	Считаете ли вы, что затраченные Вами усилия для выполнения работы являются высокими?
	- да
	- нет
	- другое
3б	Считаете ли Вы себя способным работником?
	- да
	- нет
	- другое
3в	Как Вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на данном предприятии?
	- высокая
	- низкая
	- другое
3г	Уверенны ли Вы в том, что выплачиваемое Вам вознаграждение справедливо по отношению к результатам Вашего труда?
	-да
	-нет
	-другое

По данным проводимого исследования следует определить число положительных ответов, и шкала оценки результатов для определения степени удовлетворенности следующая: высокая 0,7 – 1,0; средняя 0,4 – 0,7; низкая 0 – 0,4.

Для анализа проведенного опроса работников ООО ФПГ «Северо-Восток» была составлена таблица 7.

Таблица 7

**Анализ факторов мотивации и демотивации
работников предприятия на основе процессуальных теорий**

№ вопроса	Кол-во положительных ответов	Доля пол. ответов от общего числа работников, %	Индекс удовлетворенности	Степень удовлетворенности
1	Факторы ожидания В. Врума			
1а	14	70	0,70	<i>Высокая</i>
1б	10	50	0,50	Средняя
1в	10	50	0,50	Средняя
2	Факторы справедливости С. Адамса			
2а	8	40	0,40	Средняя
2б	7	35	0,35	Низкая
2в	7	35	0,35	Низкая
2г	8	40	0,40	Средняя
3	Факторы модели Портера-Лоулера			
3а	7	35	0,35	Низкая
3б	19	95	0,95	<i>Высокая</i>
3в	17	85	0,85	<i>Высокая</i>

3г	7	35	0,35	Низкая
----	---	----	------	--------

Таким образом, высокая степень оценки фактора ожидания (по Вруму) того, что прилагаемые работниками усилия в работе приведут к желаемому результату, свидетельствует о наличии потенциала и желания трудиться у сотрудников.

Низкая степень оценки фактора справедливости (по Адамсу) о реакции на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в общем, понятна. Для разрешения ситуации следует, во-первых сделать прозрачной систему премирования работников, чтобы они понимали, какие именно показатели работы дадут основания для начисления премиальных. Во-вторых, для снижения конфликтных ситуаций следует информацию о величине заработной плате сделать конфиденциальной. Те. при разглашении информации о величине зарплаты как своей, так и других сотрудников должны следовать прописанные в документах санкции. Это, в конечном итоге, приведет к тому, что работники будут понимать, что свое силы и время следует направить на улучшение собственных показателей работы и что именно это и приведет к увеличению материального вознаграждения. В то же время вероятность конфликтных ситуаций, однозначно, снизится. Низкая степень оценки фактора справедливости по поводу оценки отношения к работникам со стороны руководства (по результатам оплаты труда) снова свидетельствует о том, что работники во первых, задавлены авторитетом руководителей. Во-вторых, чувствуют, что их вознаграждение сильно зависит от воли руководителей, а не от фактических результатов труда.

Таким образом, в первую очередь самим руководителям следует менять свой жесткий и авторитарный стиль руководства, так как он способствует созданию нездоровой атмосферы в коллективе, а достижение целей организации в таких условиях становится проблематичным.

При анализе ситуации на основе модели Портера-Лоулера (усилия, восприятие, результаты, вознаграждение) видно, что у работников высоки факторы восприятия и вознаграждения, а низки – усилий и результатов.

Таким образом, общие выводы о системе мотивации персонала ФПГ «Северо-Восток» таковы:

- удовлетворенность характером работы – средняя;
- удовлетворенность уровнем материальных форм стимулирования – низкая;
- удовлетворенность моральными формами стимулирования – низкая.

В первую очередь, следует обратить внимание на материальные стимулы -систему оплаты труда, так как именно в выплате вознаграждения работникам наиболее полно выражена природа стимулов к труду, поскольку это связано с реализацией потребности человека.

2.3 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО Финансово-промышленная группа «Северо-Восток»

Отдел по управлению персоналом разрабатывает программы мероприятий по совершенствованию системы мотивации сотрудников предприятия и оформляет планы их проведения в рабочих документах, основанных на результатах социологических исследований и утвержденных директором. В программах мероприятий используются методы, средства, способы как материальной, так и нематериальной мотивации, наиболее точно отвечающие потребностям предприятия и установленным стратегическим целям.

Основные направления по совершенствованию системы мотивации персонала на анализируемом предприятии, по мнению автора ВКР, следующие:

1. Совершенствование системы оплаты труда.
2. Совершенствование организационной культуры предприятия
3. Совершенствование нематериальных форм стимулирования.

В совершенствовании системы оплаты труда, которая относится к материальным формам стимулирования, в первую очередь необходима разработка премиального положения.

Положение о премировании работников ООО ФПГ «Северо-Восток» приведено в Приложении 2.

Во вторую очередь на предприятии рекомендуется внедрить систему ОЗК (оплата за квалификацию).

Суть системы ОЗК состоит в следующем: уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, который работник способен использовать в своей деятельности. В данном случае платят не за то, что он делает, а за то, что он знает, т.е. оплачивается не сам труд, а рост квалификации, и в первую очередь - число освоенных специальностей [34, стр. 1].

Существенные факторы внедрения ОЗК - наличие консенсуса между администрацией и коллективом, сплоченность членов бригад на базе взаимопомощи и согласия. Без этого применение этой системы оплаты труда может иметь обратный эффект, т.е. привести как к снижению эффективности производства, так и к росту социальной напряженности.

В целом «оплата за квалификацию» означает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе. Механизм этой системы включает в себя понятие «единица квалификации», определяющее сумму знаний, умений, навыков,

необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения очередной надбавки.

По общему мнению ряда специалистов, на всех предприятиях, внедривших систему ОЗК, резко возросли расходы на обучение персонала, а в связи с тем, что обучение осуществляется в рабочее время, соответственно увеличились потери производственного времени.

Тем не менее, все же есть основание полагать, что дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производительности труда и снижением издержек производства (по некоторым данным, они на 30-50% ниже, чем при традиционной оплате), что в свою очередь дает возможность до 10-15% фонда рабочего времени затрачивать на подготовку и переподготовку работников (при обычной системе - 3-4%).

Внедрение системы ОЗК позволит удовлетворить выявленную анкетированием потребность рабочих ФПГ «Северо-Восток» в повышении квалификации и обучении.

Основные преимущества ОЗК:

- обеспечение большей мобильности рабочей силы внутри предприятия благодаря ротации рабочих мест;
- большая удовлетворенность трудом;
- снижение уровня текучести кадров;
- сокращение потерь рабочего времени;
- повышение производительности труда;
- рост качества продукции.

В целом система ОЗК считается эффективной и перспективной, несмотря на ряд относительно негативных последствий. Повышение

расходов на оплату труда в значительной степени компенсируется ростом гибкости использования рабочей силы и ее производительности. Увеличение издержек на подготовку кадров рассматривается не как рост непроизводительных расходов, а как долгосрочные инвестиции в развитие человеческих ресурсов. Немаловажно и то обстоятельство, что рабочие при адаптации к такой форме чувствуют большее удовлетворение данной системой оплаты, считая ее более справедливой. Действительно, уровень оплаты при ОЗК зависит в большей степени от их способностей, целеустремленности, желаний, а не от стажа или необоснованных управленческих решений при расстановке кадров. При этом работник лучше понимает и оценивает свой вклад в результативность производственного процесса, повышается степень ответственности, преодолевается отчуждение, что, безусловно, сказывается на росте его мотивации, удовлетворенности трудом. В конечном счете, все это отражается на качестве работы и социальном статусе сотрудника [34, стр. 3].

Введение программы ОЗК позволит сохранить материальную составляющую системы мотивации, ввиду того, что те работники, которые заинтересованы на долгосрочное сотрудничество с предприятием, будут стремиться повышать свое мастерство и квалификацию, и в перспективе – свою заработную плату на счет надбавок. А те работники, которые идут на работу «отбывать время», будут попросту отсеяны. Тем самым ООО ФПГ «Северо-Восток» решает сразу две задачи: формирует перспективный кадровый резерв, и естественным путем избавляется от рабочих, которые не захотят участвовать в конкурентной борьбе.

Очевидно, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы оплаты в ООО ФПГ «Северо-Восток» создают большие возможности для материального стимулирования рабочих, что позволит

повысить трудовые показатели и заинтересованность работников в конечных результатах труда.

К совершенствованию организационной культуры предприятия следует отнести мероприятия, которые помогут, с одной стороны, улучшить разделяемые нормы и ценности, а с другой стороны – ожидания работников. Для ООО ФПГ «Северо-Восток» данные мероприятия означают переход от авторитарного стиля руководства к демократическому и формирование стратегии по управлению конфликтами в коллективе.

Совершенствование нематериальных форм стимулирования в ФПГ «Северо-Восток», по результатам анкетирования, в первую очередь предполагает организацию коллективных мероприятий с целью сплочения коллектива. К ним можно предложить: организацию спортивных турниров, проведение корпоративных мероприятий (празднование Нового Года, дня основания предприятия, дня строителя и т.п.), награждение лучших сотрудников, предоставление некоторым категориям сотрудников (студентам, молодым матерям) права на «льготный» рабочий день или скользящий гибкий график.

Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования – это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в предприятии.

Таблица 8

План мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО ФПГ «Северо-Восток»

Мероприятия	Ответственные лица	Сроки выполнения
<p>1. Материальное стимулирование</p> <p>1.1 Доплаты в соответствии с Положением о премировании</p> <p>1.2 Реализация Системы ОЗК</p>	<p>Гл. бухгалтер,</p> <p>Руководители подразделений</p>	<p>Апрель 2017 г. – Декабрь 2017 г.</p>
<p>2.1 Организационная культура</p> <p>Семинары для топ-менеджмента предприятия</p> <p>2.2 Управление конфликтами</p> <p>Семинары для руководителей подразделений</p>	<p>Менеджер по персоналу</p>	<p>Конец апреля – середина мая 2017 г.</p> <p>Июнь 2017 г. Ноябрь 2017 г.</p>
<p>3. Нематериальное стимулирование</p> <p>3.1 Наставничество/повышение квалификации работников, в т.ч. с использованием дистанционных форм обучения;</p> <p>3.2 Проведение волейбольных турниров;</p> <p>3.3 Вручение грамот, благодарностей ценных подарков и т.п.;</p> <p>3.4 Проведение корпоративных праздников;</p> <p>3.5 Профилактика заболеваний (вакцинация сотрудников в период эпидемий)</p>	<p>Мен. по персоналу</p> <p>Работники предприятия</p> <p>Работники предприятия</p> <p>Директор</p> <p>Главный бухгалтер</p> <p>Главный бухгалтер</p>	<p>2017 г.</p> <p>Еженедельно</p> <p>Ежемесячно</p> <p>Ежеквартально, по итогам года</p> <p>По календарю</p> <p>Ноябрь 2017 г.- декабрь 2017 г.</p>

4.Подведение итогов, отчетные документы		По итогам 2017 г.
5.Оценка эффективности системы мотивации персонала	Менеджер персоналу	по Декабрь 2017 г –январь 2018 г.

Проведем расчет экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала.

Эффективность - соотношение результата к затратам на его получение. Эффект – конкретное выражение эффективности, показывающее, на сколько результат больше произведенных затрат. Результат обычно выражен в виде экономии.

Основные виды экономии:

- экономия за счет снижения себестоимости (условно-постоянных расходов в себестоимости) при увеличении объема производства;

-экономия за счет средств социального страхования (выплата пособий, больничных и др.).

Затраты бывают капитальные (единовременные) и текущие. Для капитальных затрат при приведении к оцениваемому периоду (обычно рассчитывают эффект за год) применяют нормативный коэффициент окупаемости. Ранее в централизованном порядке он был равен 0,08, в настоящее время принимаем нормативный коэффициент равным 0,15.

Существует множество различных подходов к определению экономического эффекта.

Экономический эффект мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО ФПГ «Северо-Восток» предлагается рассчитать по формуле:

$$Эг = Эсс - Зтек - Зкап \cdot Ен, \quad (1)$$

где Эг – показатель экономической эффективности;

Эсс – экономия средств по заработной плате с отчислениями

Зтек, Зкап – затраты на мероприятия текущие, капитальные

Ен - нормативный коэффициент окупаемости

Текущие затраты рассчитаем в таблице 9.

Таблица 9

**Затраты текущие на мероприятия по совершенствованию системы
мотивации персонала ООО ФПГ «Северо-Восток»**

Мероприятия	Ответственный за исполнение	Срок исполнения	Затраты на мероприятие, руб.
Доплаты по материальному стимулированию	Главный бухгалтер	1 год	160 000
Семинары для руководителей по обучению совершенствованию организационной культуры	Главный бухгалтер	Май, июнь, ноябрь 2017 г.	20 000
Мероприятия по нематериальному стимулированию	Менеджер по персоналу	Итоги – ежемесячно, ежеквартально	100 000
Оценка эффективности системы мотивации персонала	Менеджер по персоналу	2 раза в год	10 000
ИТОГО			290 000

Экономический эффект от реализации мероприятий рассчитывается по формуле (1):

$$Эг = 1\,268\,000 - 290\,000 - 1\,000\,000 \cdot 0,15 = 828\,000 \text{ руб.}$$

где Эг – показатель экономической эффективности;

Эсс – экономия средств по заработной плате с отчислениям, принимаем на основе отчетов бухгалтерии;

Зтек – по таблице 9.

Зкап = 1 000 000 руб. и Ен = 0,15 принимаем по отраслевым справочникам.

Полученная неотрицательная величина показателя экономического эффекта свидетельствует, что предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ООО ФПГ «Северо-Восток» экономически эффективны и оправданны, следовательно, могут быть практически применимы в производственной деятельности данного предприятия.

Рассчитаем, оправданны ли экономически предложенные мероприятия, путём расчёта срока окупаемости затрат:

$$\text{Э}_{\text{эф}} = \frac{K}{12 \cdot (Z_2 - Z_1)} = 8,6 \quad (2)$$

где К - затраты на мероприятия;

12 - число месяцев в году;

Z_2 - средняя заработная плата рабочего после проведения мероприятий, 17 800 руб.

Z_1 - средняя заработная плата рабочего до проведения мероприятий, 15 000 руб.

$$\text{Эф} = 290\,000 / 12 \cdot (17\,800 - 15\,000) = 8,6 \text{ (мес.)}$$

Выполненный расчёт показывают, что затраты на мероприятия по

совершенствованию системы мотивации ООО ФПГ «Северо-Восток» окупятся за 8,6 месяцев. Следовательно, срок окупаемости предлагаемых мероприятий меньше одного года, что свидетельствует о целесообразности мероприятий.

Экономическая эффективность - это отношение полученного результата от затрат на мероприятия

В данном случае результат – это экономия средств по заработной плате, затраты – это сумма текущих и капитальных затрат на мероприятия.

Экономическую эффективность предложенных мероприятий рассчитаем по формуле:

$$\text{Эфф} = \text{Эсс} / \text{Зобщ} \quad (3)$$

$$\text{З общ} = 290\,000 + 1\,000\,000 \cdot 0,15 = 440\,000 \text{ (руб.)}$$

$$\text{Эфф} = 1\,268\,000 : 440\,000 = 2,88.$$

Показатель экономической эффективности в 2,88 свидетельствует о том, что на 1 рубль затрат предприятие получит 2,88 рубля экономии, т.е. данные мероприятия экономически целесообразны.

Выводы по главе 2

Мотивация труда - одна из важнейших функций менеджмента, представляющая собой стимулирование работников к деятельности по достижению целей предприятия через удовлетворение их собственных потребностей. Система мотивации персонала, согласно двухфакторной теории Ф. Герцберга, должна содержать в себе факторы двух основных направлений (заработная плата, определенные условия труда, наличие социального статуса и признание результатов труда при наличии возможности творческой реализации).

Анализируя полученные итоги главы 2 применительно к трудовым ресурсам и системе мотивации персонала предприятия ООО ФПГ «Северо-Восток», можно сделать ряд следующих выводов. Относительно численности, составы и структуры персонала за 2014 - 2016 гг.: численность предприятия менялась незначительно. Возрастная структура работников от 35 до 45 лет – 35,3% и от 45 до 55 лет – 35,3% в 2016 г. Следовательно, основной состав ФПГ «Северо-Восток» представляют зрелые и опытные работники. Данный показатель важен для оценки состояния психо-социологического климата в коллективе. Структура по стажу: основную долю составляют работающие на предприятии от 5 до 10 лет и от 10 до 20 лет (41,1% и 35,3% в 2016 г. соответственно). Таким образом, структура персонала ООО ФПГ «Северо-Восток» уравновешена по рабочему стажу, что является благоприятным фактором.

Необходимость использования средств как материальной, нематериальной мотивации применительно к анализу системы мотивации исследуемого предприятия не вызывает сомнений.

Анализ системы мотивации персонала ООО ФПГ «Северо-Восток» показал, что количественные и качественные показатели эффективности стимулирования трудовых ресурсов в настоящий период времени не соответствуют реализации интересов предприятия.

Проведенные на предприятии социологические исследования позволили выявить причины неудовлетворенности сотрудников ООО ФПГ «Северо-Восток» системой оплаты труда, условиями и характером работы.

Выявлены следующие проблемы и недостатки:

1. Большая часть коллектива приняла решение о трудоустройстве в данной организации, полагая о возможности карьерного роста и подходящего им графика работ.

2. Скорее не удовлетворены чем удовлетворены, а также полностью не удовлетворены работой 90% рабочих.

3. Общение с руководителями организации так же не устраивает большее число сотрудников, так как они полагают, что стиль общения авторитарный и нравоучительный.

4. Вопрос о характере и содержании работы. Сюда относятся объем выполняемой работы; состояние рабочего места и его окружения (шум, освещенность, комфортность, температура воздуха и т.п.; отношения с сослуживцами). Выявляется проблематика в организации рабочего места и наличии конфликтной атмосферы в коллективе (60% анкетированных в обоих случаях)

Поднимался вопрос о необходимости обучения, и опрос свидетельствует о потребности у 30% опрошенных в наставничестве и повышении квалификации в рабочем процессе.

Особое значение было уделено анализу материальных форм стимулирования труда. При проведении опроса персонала, направленного на выявление недостатков данной формы мотивации, выяснилось, что основные жалобы и недовольство вызывает распределение премий и величина ее составляющей в заработной плате, которую начальник определяет в зависимости от личных предпочтений и отношению к конкретному работнику, а не по четко сформулированным критериям. Так как по трудовому договору рабочим гарантирована только базовая часть оплаты труда, незначительно превышающая МРОТ, начисление и распределение премий является острой и болезненной темой в коллективе, способствуя нарастанию конфликтных ситуаций и демотивируя основную часть способных работников.

В связи с этим автор ВКР видит решение данной проблемы в разработке и доведении до сведения работников премиального положения, в котором будут четко прописаны критерии, на основании которых и будет начисляться и выплачиваться премиальная часть оплаты труда. 95% опрошенных считают, что внедрение системы дополнительных компенсаций положительно скажется на их работе. В связи с этим предложено ввести на предприятии систему ОЗК (оплата за квалификацию).

Из нематериальных форм стимулирования труда 40% опрошенных отметили необходимость организации коллективных мероприятий, что свидетельствует о желании людей сплотиться. Предложено в ФПГ «Северо-Восток» организовать спортивные турниры, отмечать профессиональные праздники, значимые даты и события в жизни предприятия и сотрудников, и ввести ряд дополнительных мероприятий поощрения лучших работников.

В ходе обозначенной проблематики и недостатков системы мотивации

персонала ООО ФПГ «Северо-Восток», необходимо разработать мероприятия по совершенствованию данной системы, что должно положительно сказаться на общем моральном и деловом климате в коллективе и, в конечном итоге, отразиться на экономических показателях предприятия.

Были предложены следующие основные мероприятия для совершенствования системы мотивации персонала ФПГ «Северо-Восток»:

1. Совершенствование системы оплаты труда (премиальное положение, система ОЗК).
2. Совершенствование организационной культуры предприятия (обучение руководства ФПГ на семинарах).

Очевидно, что большинство работников не отождествляют себя с организацией в целом, не понимают понятия «миссия» и не осознают принадлежности к предприятию. Кроме того, этому способствует чувство огромной дистанции между ними и руководителями.

3. Совершенствование нематериальных форм стимулирования

Желательность и полезность совпадения личных интересов людей с интересами предприятия должна быть обязательно созвучна с моральным стимулированием персонала, которое является важнейшей частью системы мотивации работников организации.

На основании вышеизложенного был разработан план мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала ООО ФПГ «Северо-Восток» (таблица 8) и был произведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию.

Экономический эффект от реализации мероприятий составил $\Delta \pi = 828$ 000 рублей. Показатель экономической эффективности равен 2,88, т.е. на 1

рубль затрат предприятие получает 2,88 рубля экономии.

Срок окупаемости затрат в 8,6 мес. показывает целесообразность (т.е. мероприятия окупятся быстрее, чем за 12 месяцев).

Заключение

Крупнейшие российские предприятия активно используют как моральную, так и материальную мотивацию своих работников, и как следует из практики, последняя составляющая перевешивает. Итогом такого соотношения становятся внутренний дисбаланс работника, общая неудовлетворенность как характером работы, так и системой оплаты труда. Крайне часто сюда добавляются непростые отношения с коллегами и начальством. Руководству предприятия не следует оставлять без внимания подобные ситуации, так как материальная мотивация, при отсутствии моральных и социальных аспектов стимулирования, будет эффективной лишь в недолгом периоде, пока работник не найдет себе новое рабочее место, удовлетворяющее его внутренним потребностям.

Мотивация персонала – это одно из сложнейших направлений деятельности менеджмента организации. Важность данного фактора очевидна, так как без грамотных и квалифицированных кадров, без эффективной модели стимулирования персонала, постоянного ее пересмотра и оценки, без обратной связи с сотрудниками в условиях рыночной экономики предприятию будет сложно выдерживать конкуренцию. Это происходит по причине того, что такая система не побуждает конкретного сотрудника в частности и коллектив в целом к достижению личных и общих целей.

Именно поэтому постоянный анализ системы мотивации персонала, получение обратной связи от сотрудников и своевременную корректировку данной системы следует сделать приоритетными задачами управленческого анализа персонала предприятия, если оно заинтересовано в повышении

экономических показателей своей деятельности и дальнейшем развитии в отрасли, стране и регионе.

Существующая в России система стимулирования трудовой активности в значительной мере является малоэффективной и становится одной из причин кризиса рынка труда. Несмотря на богатейшие природные ресурсы, экономика нашей страны находится в тяжелом положении. Так называемый дешевый труд на самом деле очень дорого обходится обществу. Он малопродуктивен, воспроизводит неразвитого работника, невосприимчивого к возможности зарабатывать больше путем роста производительности труда, убивает инициативу и тем самым препятствует личностному росту, консервирует низкий уровень организации и условий труда. Такое положение ведет к чрезмерному износу здоровья и понижению работоспособности человеческих ресурсов.

Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование системы мотивации персонала организации (на примере ООО «Финансово-промышленная группа «Северо-Восток», г. Озерск Челябинской области)» определила поиск путей и направлений теоретических и практических аспектов применительно к теме работы.

В первой главе выпускной квалификационной работы были изучены теоретические исследования зарубежных и отечественных исследователей относительно концепций мотивации персонала. Необходимость исследования содержательных и процессуальных теорий мотивации важна для понимания того, каким образом можно побудить работника организации достигать ее целей, не всегда совпадающих с личными целями человека. В процессе выявления сходства и различий обеих концепций было определено, что содержательные теории основное внимание уделяют тому, какие факторы лежат в основе мотивации. Процессуальные теории, не отвергая

основных положений содержательных, рассматривают проблему с другой стороны. Они фокусируются на том, что именно побуждает человека достигать целей в процессе его трудовой деятельности.

Так как построение оптимальной, эффективно функционирующей системы мотивации труда основано на разумном сочетании моральных и материальных стимулов персонала, во второй главе выпускной квалификационной работы была проанализирована система мотивации ООО «Финансово-промышленная группа «Северо-Восток» и разработаны мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала данной производственной организации.

В результате проведенного анализа были выявлены основные проблемы и недостатки в функционировании системы мотивации персонала ООО «ФПГ «Северо-Восток».

В первую очередь, действующие материальные формы стимулирования работников предприятия «Северо-Восток», по мнению автора ВКР, обладает следующими ключевыми недостатками:

- Размер базовой части заработной платы, гарантированной предприятием, не превышает сумму, необходимых на удовлетворение минимальных потребностей человека.

- Отсутствует система оценки личного вклада работника.

- Премияльная часть зависит от выполнения плана по прибыли, при этом размер премии определяет руководитель подразделения, но не объясняет оценку личного вклада каждого сотрудника (сотрудники, не вырабатывающие норму смен по болезни и прочим причинам, с низкой трудовой активностью получают такой же объем премиальной части, как и эффективные сотрудники).

- Работники считают, что премиальное вознаграждение выплачивается несправедливо, что обостряет конфликтные ситуации в коллективе.

- Работник не видит, как уровень его личной трудовой активности влияет на его совокупный денежный доход и размер премиальной части.

В основном стимулировании, то есть при определении размера базовой части и премиальной, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

Во вторую очередь, в наличии проблематика неудовлетворенности работников характером работы. 60% из них считают, что условия труда могли бы быть лучше. В данный перечень входят объем выполняемой работы; состояние рабочего места и его комфортности с точки зрения внешних и внутренних для человека факторов, руководство (начальство, стиль руководства, участие в управлении); возможность карьерного роста; распорядок, правила поведения и т.п. Очень важным условием успешной стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководителями и рабочими, что в ООО ФПГ «Северо-Восток» отсутствует.

В третью очередь, проблематика наблюдалась в неудовлетворенности моральными формами стимулирования. Нематериальные способы мотивации должны включать в себя все то, что способствует поддержанию у человека чувства самоуважения. В частности, работникам ООО ФПГ «Северо-Восток» не хватает мероприятий, способствующих сплочению коллектива (40% опрошенных).

Предприятия, которые стремятся эффективно использовать данные формы стимулирования, даже в кризисные годы сохраняют значительную часть кадровых работников.

Для разрешения проблем и недостатков системы мотивации персонала ООО ФПГ «Северо-Восток», автор ВКР предложил мероприятия по совершенствованию данной системы (таблица 8).

Основные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ООО ФПГ «Северо-Восток» представляют собой:

- введение Положения о премировании и Системы ОЗК;
- обучающие семинары для руководства в целях совершенствования организационной культуры предприятия;
- мероприятия по сплочению коллектива (спортивные, праздничные и т.п.),
- наставничество и повышение квалификации рабочих.

Выше перечисленные аспекты стимулирования и мотивации персонала производственного предприятия «Северо-Восток» позволяют учитывать обе составляющих – материальную, которая является наиболее важной для всех групп работников, и моральную, учитывающую признание личностных качеств человека.

Экономическую эффективность мероприятий измеряют как результат, который можно получить, сопоставив показатели до и после проведения мероприятий, выраженный в доходности (экономии), по отношению к общим затратам и использованным ресурсам.

Экономический эффект мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО ФПГ «Северо-Восток» заключался в экономии средств по заработной плате с отчислениями, данная экономия возникает за счет снижения себестоимости (условно-постоянных расходов) при увеличении объема производства и экономии средств при уменьшении выплат по

больничным листам. При понесенных затратах на мероприятия (текущих и капитальных) $\text{Эг} = 828\ 000$ руб.

Расчёта срока окупаемости затрат показал, что мероприятия окупятся за 8,6 месяцев, т.е. срок окупаемости предлагаемых мероприятий меньше одного года свидетельствует о целесообразности мероприятий.

Экономическая эффективность составила 2,88, т.е. на 1 рубль затрат предприятие получает 2,88 рубля экономии.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия ООО ФПГ «Северо-Восток» способствуют формированию эффективной системы мотивации, что является одной из главных задач современной производственной компании.

