



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
Профессионально-педагогический институт  
Кафедра экономики, управления и права

РАЗРАБОТКА МЕР ПО  
МАТЕРИАЛЬНОМУ СТИМУЛИРОВАНИЮ РАБОТНИКОВ В  
ОРГАНИЗАЦИИ

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

Выполнил:

студент группы 3Ф-409/114-4-1 Рад  
Тыщенко Лидия Витальевна

Проверка на объем заимствований:

51

% авторского текста

Научный руководитель:

к.п.н., доцент,

Корнеев Дмитрий Николаевич

Работа рекомендована к защите

рекомендована / не рекомендована

« 14 » апреля 2017 г.

зав. кафедрой

П.Г. Рябчук

Челябинск

2017

## Оглавление

	Введение	3
ГЛАВА I.	Теоритические основы систем мотивации персонала в современных организациях	6
1.1.	Исследование систем и цели мотивации персонала	6
1.2.	Мотивационные системы персонала	17
1.3.	Диагностика мотивационной среды компании	26
ГЛАВА II.	АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ В ООО «ЮГРА – ЮГ 1»	37
2.1.	Краткая характеристика предприятия	37
2.2.	Анализ экономических показателей деятельности ООО «Югра – Юг 1»	42
2.3.	Анализ кадрового состава предприятия	47
2.4.	Анализ действующей системы мотивации персонала	54
2.6.	Предложения по совершенствованию действующей системы нематериального стимулирования в ООО «Югра – Юг 1»	62
2.7.	Оценка эффективности внедренных мероприятий по совершенствованию системы нематериального стимулирования на предприятии	74
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
	ЛИТЕРАТУРА	82
	ПРИЛОЖЕНИЕ	87

## **Введение**

Мотивация персонала – одна из важнейших функций управления персоналом, которой необходимо уделять особое внимание, так как от этого зависит вся деятельность организации. Понимание этого определяет правильность и актуальность выбранной мной темы дипломного проекта.

Данная тема актуальна, так как управление людьми и их мотивация – одна из самых сложных подсистем каждого производственного процесса. Система мер, способствующая эффективному использованию персонала организации, не может быть однонаправлено сводящейся с каким-либо отдельным мероприятием, она должна быть комплексной и неразрывной во времени. Максимально полное использование трудового потенциала работников любого предприятия ключевой фактор для успешной деятельности в условиях рыночных отношений.

Тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может быть не эффективен для этого человека. Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор, когда он сработает и почему. Руководитель организации должен сам выбирать каким образом стимулировать каждого работника для достижения целей организации. Если этот выбор сделан удачно, то руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы людей на благо процветания фирмы и общества в целом.

Объект исследования - ООО «Югра – Юг 1» г. Миасс.

Предмет исследования - система материальной и нематериальной мотивации персонала.

Основой для создания выпускной квалификационной работы является учебная литература по мотивации персонала, периодические издания, а также отчётная и справочная документация исследуемой организации.

Практическая значимость работы состоит в разработке системы мотивации персонала, благодаря которой предприятие, сможет мотивировать своих работников к более высокой производительности труда, повысить меру способностей и возможностей работников материализовать свои знания и умения с целью обеспечения жизнеспособности и развития фирмы.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка системы материальной и нематериальной мотивации персонала ООО «Югра – Юг 1».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Изучить методические основы системы мотивации персонала.
2. Проанализировать систему мотивации персонала организации, сложившуюся к настоящему моменту; выявить недостатки и проблемные зоны существующей системы мотивации персонала.
3. Дать рекомендации и разработать перечень мероприятий по формированию и развитию системы мотивации персонала на предприятии

Данная выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов.

В первом разделе – теоретическом – описывается мотивация персонала в системе управления предприятием, которая включает в себя понятие и сущность мотивации персонала, характеристику систем мотивации персонала. Этот раздел выполнен на основе литературных источников.

Во втором разделе изложена практическая часть, где дается общая характеристика организации, исследования мотивации сотрудников, выявляются проблемные зоны в сфере управления и мотивации персонала, требующие решения и разрабатывается системы мотивации персонала в организации.

В третьем разделе - практическом – рассказано о совершенствовании мотивационной ООО «Югра – Юг 1». Этот раздел включает в себя анализ финансовой деятельности, проведение экономической оценки разработанных предложений и мероприятий по экономической и социальной эффективности.

При выполнении работы были использованы общеэкономические и статистические методы.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют: нормативно - правовые и законодательные акты, регламентирующие финансово-хозяйственную деятельность организаций;

– современные методические приемы и способы количественного и качественного анализа финансово - хозяйственной деятельности.

– монографическая и учебная литература по изучаемым вопросам.

Вопросу мотивации персонала в организации посвящены работы таких авторов, как С.А.Барков, О.С. Виханский, М.И. Магура, А.И.Кравченко, С.Ф. Макаров, Н. Мескон, В.П. Пугачев, В.М. Цветаев, Г.А. Шребер, А.Д. Шеремет и других.

Структура работы. Работа написана на 95 страницах основного текста. Содержит 18 рисунков и 19 таблиц. Список литературы сформирован из 62 источников.

## ГЛАВА 1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

### 1.1. Исследование систем и цели мотивации персонала

Мотивация — это внутренняя энергия, включающая активность человека в жизни и на работе. Мотивированный сотрудник — тот, у которого «горят глаза», который идет на работу «как на праздник», внутренне нуждается в рабочем процессе, привязан к нему и получает от него настоящее удовольствие. А как известно, человек может делать хорошо только ту работу, которая доставляет ему радость и удовлетворение.

Невозможно мотивировать сотрудников директивно, насильственным образом. Система мотивации — это специальные мероприятия, направленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в компании.

Система мотивации персонала в компании — комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству [7, с. 126].

В том, что кроме предоставления рабочих мест и заработной платы необходимо еще целенаправленно мотивировать персонал, сейчас мало кто сомневается. Однако многие компании столкнулись с реальными трудностями разработки и внедрения действующей и эффективной системы мотивации.

В чем же заключаются эти трудности? Вот самые распространенные из них:

1. Недостаточное понимание значения мотивации персонала заключается в том, что мотивирующим признается наличие рабочего места как такового. Тем не менее, имея одно и то же положение и заработную плату, в одной компании работник может трудиться с полной самоотдачей, а в другой - спустя рукава.

Поэтому, кроме наличия работы и заработной платы, необходимо организовать специальную, отдельную систему мероприятий, нацеленных

именно на стимулирование сотрудников к повышению производительности своего труда.

2. Преобладание «карательной» системы мотивации персонала можно наблюдать во многих российских компаниях. Вероятно, это культурологическая привычка: больше ругать за ошибки и меньше хвалить за успехи (или вообще не хвалить). Так у нас воспитывают детей в семье, так учат в школах и вузах.

Если систему мотивации создает руководитель (учредитель) компании, преобладание «кнута» по сравнению с «пряником», по-видимому, может отражать его личный опыт и внутреннее представление о воспитательном значении труда.

Конечно, дисциплинарные требования и санкции за ошибки и нарушения рабочего графика необходимы. Но следует иметь в виду, что «карательные» меры не должны быть единственными мотивирующими факторами, чтобы не создавать атмосферу напряжения и страха у персонала [15, с. 61].

Может ли страх стимулировать сотрудников к эффективной деятельности? На этот вопрос можно ответить по-разному.

Страх может стимулировать в течение непродолжительного времени, потом он притупляется, и сотрудники начинают «выкручиваться», искать предлоги или идут на прямой обман. Например, они легко придумывают объяснения своим регулярным опозданиям или задержкам при выполнении срочных заданий.

Страх блокирует стремление к творчеству, поиску новых, нестандартных решений, разумному и оправданному риску. Поэтому из компании, в которой преобладает «карательная» система мотивации, постепенно уходят активные и креативные сотрудники, а остаются ведомые и неуверенные в своей востребованности на рынке труда.

Например, при помощи страха не рекомендуется мотивировать линейных руководителей, которые несут основную профессиональную и коммуникативную нагрузку в компании.

Нежелательно также мотивировать «карательными» методами менеджеров по продажам: устанавливая контакт с клиентом, они должны быть активными и уверенными в себе и своем продукте.

Слабых и эмоционально чувствительных людей страх может стимулировать и длительное время. Однако в результате нервного напряжения они часто болеют и эмоционально истощаются, что снижает производительность их труда.

Итак, «карательная» система мотивации, направленная на повышение эффективности работы персонала, преломляясь через призму психологических механизмов работников, достигает противоположного результата: снижает их производительность [18, с. 90].

3. Не учитываются ожидания сотрудников. Эта проблема возникает тогда, когда руководство принимает решения по мотивации сотрудников без получения от них обратной связи.

Например, принято решение повысить заработную плату молодого специалиста. Получив более высокую зарплату, он написал заявление об увольнении. Руководитель компании был в недоумении и вызвал для консультации психолога.

При собеседовании с сотрудником выяснилось, что он несколько лет мечтал о должности начальника отдела. Более того, когда его принимали на работу и компанию, руководитель обещал карьерный рост. Сейчас, когда это обещание забыто, а повышение заработной платы демонстрирует, что он не может ждать повышения в должности, сотрудник решил перейти в другую компанию.

4. Не учитываются интересы сотрудников. Желая поощрить сотрудников за успехи, руководство компании использует либо привычные способы мотивации, либо те, которые находятся «под рукой», не всегда



задумываясь, будет ли действительно достигнут мотивирующий эффект. В данном случае причина та же, что и в предыдущих примерах: отсутствие обратной связи от сотрудников.

Известно, что интересы у разных сотрудников — разные. Кроме того, интересы могут меняться у одних и тех же сотрудников в зависимости от изменения их жизненной и профессиональной ситуации.

Многоцветная «палитра» переживаний сотрудников нередко связана с корпоративными праздниками [50, с. 117].

5. Большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением. Выдача поощрения сотрудникам через слишком большой интервал времени после получения хорошего результата в работе — серьезная ошибка. Это вызывает резкую и обоснованную критику в адрес руководства.

Наблюдая подобные ситуации, задумываешься, что лучше бы этого запоздалого поощрения не было вообще: деньги потрачены зря, а атмосфера только ухудшилась. Почему руководитель поступил так? Чего он хотел этим добиться?

6. Отсутствие мониторинга системы мотивации. Контроль и отслеживание эффективности работы системы мотивации — важное условие. Оно должно выполняться не только потому, что у сотрудников меняются ожидания и интересы: кроме того, они просто привыкают к мотивирующему фактору, и он перестает влиять на повышение эффективности их работы. К хорошему все привыкают быстро!

Также наблюдаются случаи, когда мотивирующие мероприятия, позитивно оцененные сотрудниками, впоследствии критикуются ими в связи с понижением качества.

7. Отсутствие поддержки системы мотивации. Недостаточно разработать систему мотивации персонала, не менее важно поддерживать ее на «работающем» уровне. Поддержка — это специальный и значимый этап мотивации персонала, о чем будем более подробно сказано ниже.

Одна из типичных ошибок, связанных с отсутствием поддержки системы мотивации — невыполнение руководством своих обещаний.

8. Отсутствие у персонала информации о факторах мотивации. Сотрудники должны знать, на какую поощрительную оценку со стороны руководства могут рассчитывать после получения хорошего результата в работе. В компании может быть разработана система мотивации, но если сотрудники не знают, что их ждет, мотивирующие факторы не будут оказывать влияния на их производительность.

9. Нестабильность системы мотивации. Если в компании практикуются определенные мотивирующие мероприятия, не следует отменять их без серьезной причины, такой, например, как кризис компании и необходимость в экономии финансовых, организационных, технических и других средств. Если же приходится сокращать объем социального пакета, важно, чтобы руководитель при помощи аргументов убедил персонал в исключительной необходимости таких мер [13, с. 37].

Если дать мотивирующую поддержку персоналу, а потом отобрать ее, это спровоцирует повышение конфликтности в компании и увольнение наиболее успешных сотрудников.

Итак, необходимо знать типичные трудности в разработке и реализации системы мотивации в российских компаниях, с тем чтобы не допускать их или вовремя устранять. Как известно, знание чужих ошибок защищает от совершения своих собственных.

К типичным трудностям в разработке и реализации системы мотивации персонала относятся:

- недостаточное понимание значения мотивации персонала для повышения ее эффективности;
- преобладание негативной мотивации в общей системе мотивирующих факторов или наличие только негативной мотивации персонала;
- отсутствие учета ожиданий сотрудников при разработке и внедрении системы мотивации;

- отсутствие учета интересов сотрудников при выборе мотивирующих мероприятий;
- неоправданно долгий временной перерыв между получением хорошего результата и поощрением;
- отсутствие мониторинга системы мотивации;
- отсутствие поддержки мотивирующих факторов;
- отсутствие у персонала информации о тех или иных факторах мотивации, принятых в компании;
- нестабильность системы мотивации персонала [14, с. 192].

Наиболее эффективной считается такая система мотивации, при которой в соответствии с возможностями компании и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации.

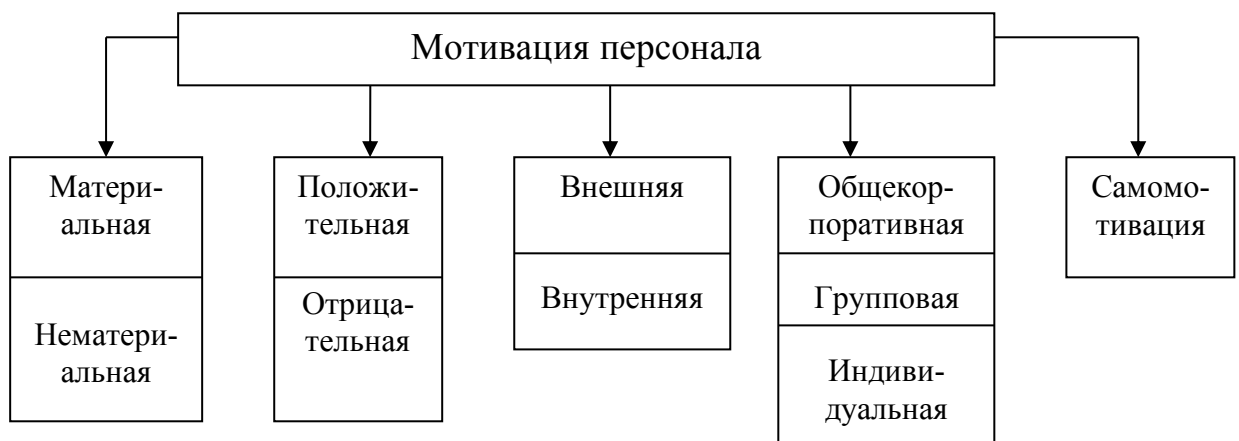


Рисунок 1. Методы мотивации персонала

Идея о том, что мотивация работников может быть усилена через постановку целей их работы, является важной частью философии управления в современных организациях. Для человека свойственна естественная склонность устанавливать цели и стремиться к их достижению. Для трудовой деятельности постановка целей дает высокую отдачу только в том случае, если индивид понимает и принимает конкретную цель.

Мотивирующие цели. За последние десятилетия проведено множество исследований, которые позволили выделить ряд принципов, важных для

успешного использования целей в деле повышения мотивации работников [22, с. 93].

1. Цель должна быть конкретной. Работники показывают лучшие результаты тогда, когда перед ними ставятся конкретные задачи, чем тогда, когда их просто просят «хорошо работать», «стараться изо всех сил» или когда вообще не определено конкретных целей. Ниже приведен пример конкретных и неконкретных целей (таблица 1).

Таблица 1

Примеры неконкретных и конкретных формулировок целей

Неконкретные формулировки целей	Конкретные формулировки целей
Улучшить отчетность	Подать отчет о проделанной работе к последней пятнице каждого месяца
Наладить систему коммуникаций	Ввести обязательную практику общих собраний коллектива раз в две недели
Уделять больше внимания клиентам	Раз в три месяца обзванивать клиентов по списку и опрашивать их, насколько они удовлетворены обслуживанием
Работать более внимательно	Составить список ошибок, которые я часто делаю, и использовать его для проверки любой работы

При прочих равных условиях хорошее понимание задачи повышает вероятность того, что установленные стандарты будут достигнуты. Исследование, проведенное в Parkdale Mills, Inc., отлично продемонстрировало это положение. До внедрения программы постановки целей средний уровень посещаемости работников этой организации был 86%. В ходе программы работники согласились довести средний уровень посещаемости до 93%. Каждый день работников информировали о прогрессе

в достижении этой цели. Через 4 недели они не только смогли достичь поставленной цели, но и добились того, что в течение 9 недель после начала эксперимента посещаемость удерживалась на уровне 94,3%.

Чем более конкретно определены цели, тем выше вероятность того, что работник поймет, что он должен делать. Когда задание является новым и/или сложным, этот эффект может быть слабее, чем в случае со знакомым и/или относительно простым заданием.

2. Реалистичность целей. Цели, поставленные перед работником, будут мотивировать лишь тогда, когда работник верит в их достижимость. Постановка явно недостижимых задач будет иметь результатом не только срыв задания, что естественно. Результативность работника будет не выше, а даже ниже обычной.

3. Достаточный уровень сложности целей. Цели должны быть достаточно сложными и бросающими вызов возможностям работников. Постановка слишком простых целей также не мотивирует работников и вызывает формальное отношение к работе. Уровень сложности задачи должен находиться в диапазоне от среднего до высокого [47, с. 110].

4. Привлечение работников к постановке целей. Сотрудник должен принять цель, то есть его должен привлекать конкретный результат, у него должно возникнуть желание напряженно работать для достижения этого результата. Такой подход способствует тому, что и подчиненный, и руководитель более ясно осознают свои роли, свою ответственность.

5. Должен быть четко определен срок исполнения. Работа по достижению намеченного должна уложиться в конкретные временные рамки. Работник должен знать, каким временем он располагает. Ограничение времени на исполнение той или иной работы выступает как одно из требований к формулировке целей.

6. Цели должны поддаваться четкой количественной или качественной оценке. Достижение цели должно оцениваться либо количественными (время, деньги, количество единиц продукции), либо качественными

(удовлетворенность клиентов, оценка экспертов) показателями. Те цели, достижение которых не может быть подтверждено, должны по мере возможности отбрасываться.

7. Достижение целей должно быть под контролем того работника, перед которым они поставлены. Если ситуация не зависит целиком и полностью от усилий данного работника, то свою нерадивость он всегда может списать на плохую работу других людей или других служб. Работа может быть построена таким образом, что ее результативность не будет зависеть от рвения работника (например, конвейерная организация труда), или от действий других людей (цепочка операций). В этих случаях говорить о мотивации отдельного работника будет не совсем правильно.

8. Цель должна быть достаточно привлекательной для работника. Трудно ожидать высокого энтузиазма со стороны сотрудника, если поставленная перед ним цель входит в противоречие с его интересами. Привлекательные для человека цели обладают значительным мотивационным потенциалом [20, с. 142].

#### Содержательные теории мотивации (теории потребностей)

##### Иерархия потребностей Абрахама Маслоу

Маслоу утверждал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. Каждый человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но сила каждой потребности в какое-то конкретное время зависит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей.

##### Теория двух факторов Фредерика Герцберга

Теория Герцберга была выведена в результате исследования, в которое было вовлечено двести инженеров и бухгалтеров. Всем им было задано два вопроса: «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя исключительно хорошо на работе?» и «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?» [23,

с.83]. Герцберг обнаружил в ответах респондентов две ясно различимые группы потребностей. Первую он назвал гигиеническими факторами или поддерживающими. В эту группу входили те факторы или условия, при отсутствии которых служащие не получали удовлетворения от работы. Выяснилось, что при их наличии, хотя удовлетворения и не наблюдалось, но не возрастала ни мотивация, ни удовлетворение от работы. Эти гигиенические факторы включают в себя политику компании и администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, личная жизнь, статус и безопасность.

#### Теория мотивации МакКлеланда

В своей теории Дэвид МакКлеланд утверждает, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трёх потребностей высшего уровня: потребность во власти, в успехе и в принадлежности. Его наиболее популярные идеи заключаются в том, что потребность в успехе положительно влияет не только на работу служащих, но и на работу менеджеров всех уровней управления.

Потребность в успехе лежит в иерархии потребностей Маслоу где-то между уважением и самовыражением. Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно приемлет достаточно высокий уровень риска, хочет знать о конкретных результатах своей работы, хочет нести ответственность за решение каких-либо проблем, и имеет тенденцию к постановке реальных целей. Кроме этого, он обладает серьёзными навыками в плане организации и планирования.

#### Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации пытаются объяснить, как возникает целенаправленное поведение, как оно направляется, поддерживается и заканчивается [35,320].

#### Теория ожидания

Большинство современных процессуальных теорий мотивации рассматривают мотивацию как процесс управления выбором. Такое определение мотивации впервые дал Виктор Врум. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчинённым, что направление их усилий на достижение целей организации приведёт к скорейшему достижению их личных целей.

### **Теория справедливости**

Теория справедливости, популяризированная Дж. Стэйси Адамсом, постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Эта теория базируется на утверждении, что при определении фокуса своего целенаправленного поведения служащие учитывают две фундаментальные оценки:

1. «Что я даю организации?» этот вклад включает в себя усилия, опыт, образование, навыки и подготовку.
2. «Какое вознаграждение я получу, особенно по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу?» вознаграждение в данном случае может иметь разнообразную форму: заработная плата, дополнительные льготы, премии, условия работы и показатели статуса.

### **Теория усиления**

Согласно теории В.Ф.Скиннера, поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. Т.е. служащие извлекают уроки из опыта предыдущей работы, и стараются выполнять те задания, которые ведут к желаемому результату.



## 1.2. Мотивационные системы персонала

Все системы мотивации можно разделить на материальные (экономические) и нематериальные (внеэкономические) стимулы. Как известно, «не хлебом единым жив человек»! Другими словами, недостаточно мотивировать сотрудников только при помощи заработной платы. Кроме системы материального стимулирования в компании должна быть разработана дополнительная система нематериальной мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их психологических, внеэкономических, но тоже очень важных и значимых потребностей [27, с. 58].

Реализация принципа «кнута и пряника» отражается в разработке положительной мотивации, направленной на поощрение работников за высокие результаты, и отрицательной мотивации, состоящей из системы наказаний и санкций за низкие результаты и нарушение дисциплины.

Вопрос о том, какой подход будет преобладающим — позитивный или негативный, решается в зависимости от условий работы в конкретной компании и в отношении конкретного сотрудника. Следовательно, мотивация должна быть адекватной и соответствовать результатам работы персонала компании. Система мотивации не будет эффективной, если в ней предусмотрены, лишь наказания за ошибки, низкие результаты работы и дисциплинарные нарушения. Однако она не окажется эффективной и в том случае, если будет состоять только из положительных стимулов.

Кроме того, можно выделить внутренние факторы мотивации, учитывающие самооценку сотрудниками своих результатов, и внешние мотиваторы, связанные с оценкой степени успешности работы сотрудников руководством компании.

Хорошо, если оценка руководства формирует самооценку сотрудником своих результатов. В итоге внешняя оценка руководства и внутренняя самооценка сотрудника будут совпадать. «Если руководство меня хвалит, значит, я работаю хорошо. Если ругает, значит, я работаю плохо», — так

будет рассуждать сотрудник, для которого оценка руководителя является авторитетной и значимой.

Но если руководитель не замечает достижений своего сотрудника или излишне увлекается отрицательной мотивацией, могут возникнуть ситуации, в которых самооценка сотрудником своих достижений не будет совпадать с оценкой руководства. С целью выяснения совпадений и несовпадений оценки руководства и самооценки сотрудников необходимо иметь постоянную обратную связь со стороны персонала [14, с. 207].

Таблица 2

Основные проявления персонала и результаты действия системы мотивации

Результат	Стимулы
Повышение профессионального уровня	Система разрядов при начислении оклада, тарифно-квалификационная сетка
	Премия за профессионализм, назначаемая по результатам аттестации
Эффективного руководство отделом продаж	Премия за выполнение отделом месячного, квартального, годового планов продаж
	Премия за соблюдение квоты
Мотивирование персонала, обеспечивающего процесс продаж (администраторы продажи и др.)	Управление по целям
	Распределение между сотрудниками премии, выделяемой на отдел, а основании расчета коэффициента трудового участия
Снижение текучести кадров, поощрение лояльности "старых" сотрудников	Премия за выслугу лет

Обычно в компаниях разработана общекорпоративная система мотивации. Однако в последнее время все чаще говорят о необходимости индивидуального стимулирования ключевых сотрудников, а также группового (сегментированного) стимулирования отдельных групп работников, например линейного менеджмента или обслуживающего персонала. Поскольку у

различных сотрудников — разные потребности и интересы, индивидуальная форма мотивации ценных сотрудников компании становится все более популярной.

И, наконец, присутствует форма самомотивации руководства и сотрудников, основанная на выделении ими внутренних, значимых лично для них, стимулов к труду. Это могут быть интерес к работе, радость от профессии, удовольствие от творчества, признание своей деятельности нужной для общества, желание помочь клиенту решить его проблемы и др. [12, с. 217].

#### Материальное стимулирование

Каждый руководитель хотел бы, чтобы его подчиненные стремились к хорошей работе с полной отдачей сил, чтобы они были вовлечены в дела организации, разделяли ее цели и проявляли высокую активность при решении проблем, мешающих стабильной работе организации. Деньги являются при этом наиболее очевидным и наиболее часто используемым стимулом, хотя это не единственное средство воздействия на мотивацию работников. Мотивирующее воздействие используемых в организации форм оплаты труда тем выше, чем сильнее они связаны как с реальными рабочими показателями отдельных работников, так и с результатами, достигаемыми подразделением и всей организацией. Деньги являются достаточно сильным мотиватором только в том случае, если работник считает оплату своего труда справедливой и видит связь между результатами своей работы и оплатой труда.

#### Виды материального стимулирования:

- Мотивация при помощи заработной платы
- Доплаты
- Базовый оклад и надбавки;
- Переменная часть заработной платы (премии, бонусы);
- Участие в прибылях, доходах и в акционерном капитале.
- Грейдинг

- Комиссионные
- Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве

признания ценности работника

- Мотивация при помощи заработной платы

Несмотря на то, что заработная плата — доминирующий фактор вознаграждения за труд, ее мотивирующее значение можно либо повысить, либо понизить [33, с. 78].

- Доплаты

Все доплаты можно условно разделить на две группы.

Первая группа – доплаты, носящие стимулирующий характер. Наиболее значимыми из них являются:

- за совмещение профессий (должностей);
- за расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;
- за выполнение обязанностей отсутствующего работника;
- рабочим – за профессиональное мастерство;
- специалистам – за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации и т.п.

Вторая группа – доплаты, связанные с особым характером выполняемой работы:

- за работу в воскресные дни, являющиеся рабочими днями по графику;
- за ненормированный рабочий день;
- за работу по графику с разделением дня на части перерывами не менее двух часов;
- за многосменный режим работы и др.

- Базовый оклад и надбавки

Величина заработной платы определяется с учетом относительной значимости и ценности соответствующего рабочего места внутри организации

и рыночного уровня оплаты труда данной категории работников. Традиционно уровень оплаты зависит от статуса работника и его места в организационной иерархии. Вилки оплаты (диапазон уровней оплаты труда в рамках одной должности) отражают такие характеристики, как сложность работ, уровень образования и количество подчиненных, стаж работы в компании и др. Надбавки к базовому окладу могут выплачиваться сотрудникам, обладающим дополнительными компетенциями, важными с точки зрения работодателя, – знание иностранного языка, высокий профессионализм и др. [12, с 217].

- Премии и бонусы

Премии или бонусы — переменная часть компенсационных выплат сотрудникам. Принципы начисления премий могут различаться, но конечная цель – увязать личный вклад сотрудника в работу компании с величиной получаемой премии. Бонусы для работников, особенно когда они связаны с индикаторами, отражающими успех в работе подразделения или организации в целом, обеспечивают справедливый способ распределения поощрений.

- Грейдинг

Еще одним инструментом для определения базовой ставки и определения места должности среди других должностей в компании является грейдинг. Ранее для каждой профессии разрабатывались временные нормативы операции и методики расчета размера оплаты труда. Однако этот подход является слишком трудоемким и громоздким. Грейдинг – это аналитические способы, определения уровня оплаты труда разных категорий персонала, основанные на расчете сложности труда, значимости, ответственности работ.

- Комиссионные

Это, пожалуй, самая простая схема, состоящая в том, что работник получает определенный процент от суммы заключенной сделки или от выручки за проданный товар или оказанные услуги. Таким образом работник стимулируется к достижению более высоких результатов в работе.

Комиссионные могут использоваться в сочетании с базовым окладом, а могут полностью составлять заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее «прямой» схемой оплаты по результату, пик популярности этой схемы, пришедшийся в нашей стране на конец 90-х, прошел [41, с. 128].

- Участие в прибыли

Участие в прибылях – это система, при которой между работникам компании распределяется доля от чистой прибыли, полученной за определенный период работы. Это распределение может быть незамедлительным или отсроченным, может включать всех сотрудников или определенную их категорию.

Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности работника

Индивидуальные разовые премии/бонусы за особые достижения («спот-премии») обычно не связаны с уровнем базовой оплаты, на них также не влияют переработки. Это могут быть специальные премии, выплачиваемые «звездам» компании или сотрудникам, владеющим навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент (так называемые hot skills). Это могут быть также премии за реализацию специальных проектов или за исключительно высокие результаты работы.

Вопросы, связанные с оплатой труда работников, являются для руководителей традиционно самыми большими. С одной стороны, преобладает мнение, что деньги – это наиболее важное средство воздействия на мотивацию работников, с другой стороны, возможности руководителей использовать финансовые методы воздействия для усиления мотивации персонала часто ограничены. Кроме повышения зарплаты и дополнительных выплат руководителям приходится изыскивать новые возможности материального стимулирования, способные положительно отразиться на трудовой мотивации персонала.

Опыт многих организаций показывает, что деньги обладают значительным потенциалом в повышении мотивации работников. Конечно,

возможности денег не безграничны, но при правильном использовании финансовых стимулов, увязанном со стратегией организации и задачами, стоящими перед руководством, они позволяют решать широкий круг задач. Это и привлечение новых сотрудников, и удержание персонала, и справедливая оценка профессиональных достижений, и стимулирование работников к труду с высокой отдачей, и многие другие задачи [43, с. 59].

Деньги дают возможность обеспечивать людям необходимый прожиточный уровень, позволяя удовлетворять их базовые потребности в еде, крыше над головой, безопасности; деньги являются мерилем справедливости, показателем оценки вклада работника; это самое универсальное подкрепление, способное помочь в формировании желательного поведения. Множественность задач, решаемых при помощи денег, приводит даже к тому, что многие руководители начинают считать их единственным стимулом, позволяющим поднять трудовую мотивацию работников: «Есть деньги – есть мотивация. Нет денег – нет мотивации».

- Нематериальное стимулирование

Используемые в организации различные формы материального стимулирования подкрепляются различными неденежными формами поощрений. Эффективность комплексного подхода к мотивации персонала обусловлена тем, что поведение человека, его рабочие результаты не определяются исключительно денежной мотивацией. Человек имеет значительное число не связанных с деньгами потребностей, которые оказывают существенное влияние на его работу.

Используемые различными организациями льготы для персонала и призваны добиться улучшения трудовой мотивации через удовлетворение широкого круга потребностей, остающихся вне действия системы материального стимулирования.

- Льготы и социальный пакет

Существенным дополнением к действующей в компании системе материального стимулирования может стать хорошо продуманная система

льгот. При этом льготы часто не направлены на стимулирование производственных показателей. Важная задача, которую решает организация, вводя для своих работников те или иные льготы, - это повышение приверженности компании, улучшение ее имиджа в глазах персонала, партнеров и клиентов, привлечение новых работников.

- Пенсионное страхование

Сегодня для компаний, стремящихся к лидерству на рынке, все более актуальной становится разработка программ, способствующих привлечению и удержанию талантливых сотрудников [26, с. 147].

Одной из таких возможностей является пенсионное страхование. В настоящее время российские компании практикуют две схемы дополнительного пенсионного страхования: с установленными выплатами и с установленными взносами.

- Моральное стимулирование

Деньги, безусловно, являются мощным стимулом к труду. Однако следует иметь в виду, что люди сильно различаются по своему отношению к деньгам, по восприимчивости к этому виду стимулов. Кроме того, самой большой проблемой в отношении денежных поощрений является то, что денежная мотивация довольно быстро угасает: человек быстро привыкает к новому, более высокому уровню оплаты. Тот уровень оплаты, который еще вчера мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро становится привычным и теряет побудительную силу.

- Возраст как фактор мотивации

Возьмем за основу анализа три возрастные группы кандидатов.

Первую группу кандидатов в возрасте от 16-17 до 22-23 лет составляют студенты, практиканты, стажеры в период профессионального обучения в средне-специальном или высшем учебном заведении, а также на рабочем месте.



Вторая группа кандидатов в возрасте от 23-24 до 35 лет - молодые специалисты после окончания учебных заведений, в начале профессиональной карьеры.

Третья группа кандидатов в возрасте от 36 до 60 лет — зрелые и опытные профессионалы.

Можно с уверенностью прогнозировать, что молодой кандидат, возраст которого находится в пределах от 16-17 до 22-23 лет, проявит интерес к усвоению новой информации и получению начального профессионального опыта. Ему будет интересно поработать по решению различных задач и, вероятно, даже в разных подразделениях компании, чтобы иметь возможности для поиска себя в профессии и профессионального самоопределения.

Молодой сотрудник будет мотивирован на работу и стабилизирован в компании, если возможно создать условия обучения его навыкам практической работы [11, с. 58].

При приеме кандидата данной возрастной группы его необходимо «прикрепить» к наставнику, который решит мотивационные задачи.

Молодой кандидат данной возрастной группы будет заинтересован в повышении квалификации и в дальнейшем профессиональном обучении. Он хорошо понимает, что чем больше он знает и умеет, тем более востребован на рынке труда и тем больше стоит.

- Пол как фактор мотивации

Считается, что в профессиональной сфере половой фактор не имеет ведущего значения, и тем не менее с некоторой вероятностью можно прогнозировать определенные различия в мотивации мужчин и женщин в компании.

Молодые мужчины и женщины предпочтут работать в гетерогенной команде, преимущественно состоящей из своих сверстников. Таким образом, работа в команде коллег своего возраста будет иметь для них мотивационное значение.

Зрелые мужчины чаще заинтересованы в карьере и заработной плате, женщины — в стабильности, позитивной атмосфере и возможности соблюдать своевременное окончание рабочего дня. Данные факторы также следует иметь в виду при построении мотивационной схемы для работников этой возрастной категории и половой принадлежности.

▪ Образование как фактор мотивации

Выше мы было сказано, что если на работу в компанию приходит молодой специалист в возрасте до 35 лет, его потребность в постдипломном образовании будет высока.

Кроме того, если в резюме мы увидим, что сотрудник регулярно получал дополнительное образование на профессиональных семинарах и бизнес-тренингах, то скорее всего это человек с индивидуальной потребностью в обучении и повышении своего профессионального уровня. Таких сотрудников становится все больше и больше. Россия приближается к мировым стандартам постдипломного обучения, при которых в США до 90% персонала проходят регулярные семинары и тренинги, а в Европе — до 60-70 % работающего персонала [37, с. 91].

### 1.3. Диагностика мотивационной среды компании

Сама по себе система мотивации, разработанная в компании, еще не мотивирует персонал. Она будет реально стимулировать сотрудников к высоким достижениям лишь при условии, что в компании присутствует мотивационная среда, которая складывается из отношения сотрудников к мотивационным мерам.

Особенно это касается мотивационной среды, возникающей на основе нематериальной мотивации персонала. Мотивационная среда, основанная на материальной мотивации персонала, имеет стабилизирующее действие, помогая закрепить в компании наиболее ценных сотрудников, а

«выращенная» на основе нематериальной мотивации — истинно стимулирует людей к активной работе с полной отдачей сил.

Действительно, если выдача персоналу заработной платы и различных бонусов производится с определенной регулярностью и неоправданные, но постоянные перерывы в оплате могут привести к массовым увольнениям, то отсутствие мотивационной среды, основанной на нематериальном стимулировании, заставит уволиться далеко не всех.

Уйдут сотрудники самые активные, компетентные и востребованные на рынке. Пассивные работники будут продолжать трудиться в компании, но с потухшими глазами и пониженным тонусом. Утром они будут подниматься с постели с тяжелой мыслью о том, что надо идти на работу. Днем - заниматься делами лениво и кое-как. Женщины будут бесконечно пить чай или кофе и обсуждать своих мужей и детей.

Мужчины - критиковать политику руководства компании, политику страны или футбольную команду, которая проиграла в турнире. Все они начнут увиливать от своевременного выполнения задач, избегать встреч с руководителем в коридоре или на лестнице, вяло оправдываться при опозданиях и нарушениях дисциплины. К концу рабочего дня они будут нетерпеливо поглядывать на часы и быстро убегать домой, как только закончилось рабочее время [39, с.512].

Поскольку активных работников в компании будет оставаться все меньше и меньше, температура мотивационной среды начнет опускаться все ниже и ниже. Пассивные сотрудники, раньше составляющие нейтральную часть персонала, которую подталкивали и «тащили» активные, начнут превращаться в тяжелый «балласт» компании. Как следствие, начнется снижение производственных и финансовых показателей, возникнут претензии, недовольство и уход крупных клиентов, увольнение руководителей ведущих подразделений, ссоры между учредителями, их взаимные упреки друг другу или менеджменту компании.

Мотивационная среда компании — это совокупность условий, влияющих на усилия, прилагаемые сотрудниками для достижения целей компании, и, следовательно, на эффективность их профессиональной деятельности.

Мотивационная среда компании обеспечивает положительную оценку сотрудниками организации ожидаемых последствий за результаты своего труда. Для адекватной оценки этих последствий каждый сотрудник должен видеть связь между результатом своего труда и вознаграждениями, ожидаемыми им и значимыми для него [9, с. 54].

Мотивационная среда отсутствует в компании, если у персонала существуют следующие проблемы:

1) Сотрудники не имеют четких представлений о том, каких результатов ожидает от них руководство подразделения (компании).

2) Некоторые сотрудники не уверены в том, что их работа будет оценена объективно, на основе общих критериев, при помощи которых оценивается работа их коллег.

3) У персонала отсутствует уверенность в справедливости оценки работы.

4) В компании отсутствует, закрыта или недостаточна информация о том, какие поощрения и за какие результаты даются в компании.

5) Формы поощрения, принятые в организации, малопривлекательны или вообще непривлекательны для сотрудников.

Мотивационная среда присутствует в компании, если реализуются следующие условия - Очень важно четко определять ожидаемые от сотрудников результаты, необходимые и полезные для компании. Каждый сотрудник должен понимать, сколько и за какой период времени он должен решить определенных задач и какие конкретные функции выполнить.

Например, принятый на работу топ-менеджер должен иметь полную информацию о том, какой проект, для решения каких целей, в каком объеме и за какое время он обязан представить руководству компании. Сотруднику

отдела продаж необходимо знать, сколько звонков он должен сделать в течение рабочей недели, сколько презентаций провести за две недели, сколько «наработать» новых клиентов и как именно пополнить клиентскую базу в течение месяца. Наконец, рабочий, стоящий у станка, должен иметь четкое представление о том, сколько, деталей в конце рабочей смены он должен сдать в отдел технического контроля.

Мотивационная среда присутствует в компании, если разработаны вознаграждения за высокие результаты, успехи и достижения. Каждый сотрудник получает заработную плату за свою работу, однако за высокие результаты, которые он получил при особой старательности со своей стороны, он должен получить вознаграждение, материальное или нематериальное (например, благодарность со стороны непосредственного руководителя).

Вознаграждения за высокие результаты поддерживают мотивационную среду в компании (подразделении), если они значимы, внутренне интересны для сотрудника. Должна существовать прямая связь вознаграждения сотрудника с его потребностями. Данное условие выполняется в том случае, если известен мотивационный профиль каждого работника, к которому обращена система мотивации [43, с. 218].

В противном случае незначимые или мало значимые для работников вознаграждения могут выступить для них демотиваторами. Награждая работника за высокие результаты, не следует действовать «вслепую»: необходимо выяснить его интересы и потребности. Именно так осуществляется поддержка мотивационной среды.

Желаемые для компании результаты должны быть не только высокими и значимыми для работников, но и измеримыми, а оценка деятельности сотрудников — объективной, однозначной и соответствовать результатам работы.

В некоторых видах труда поощряемым результатом выступает само участие в работе. Это может быть активное участие в длительных переговорах

или в перспективном проекте, результаты которого будут достигнуты через длительный период времени.

Однако если в подразделении (компании) результаты труда или участие в общекомандной работе оцениваются необъективно и есть сотрудники-фавориты, выделяемые руководством, работа которых оценивается по особому, мотивационная среда будет разрушаться вследствие нарушения принципа справедливости.

Кроме того, начиная выполнять задание, сотрудники должны быть уверены, что их работа будет оценена объективно и однозначно [38, с. 34].

Уверенность в объективной оценке и вознаграждениях за старательность возникает и укрепляется у людей в тех случаях, когда им понятны критерии оценки их работы, а также если они неоднократно наблюдали, что в компании принято объективно оценивать результаты деятельности всех сотрудников.

Уверенность сотрудников в обязательном получении ожидаемого вознаграждения — сильный мотиватор; эту уверенность в компании специально создают и постоянно закрепляют различными средствами: внутренними нормами, традициями, официально принятыми системами мотивирования и т.п. В противном случае среди сотрудников распространяется мнение, снижающее их мотивацию и разрушающее мотивационную среду подразделения (компании): «Старайся, не старайся — толку все равно не будет».

Получение вознаграждений должно быть своевременным, иначе их смысл и значение утрачиваются.

Оценивая мотивационную среду подразделения (компании), необходимо знать, как люди сами оценивают степень достижимости результатов, которые планирует получить от них руководство. При этом важно, чтобы не только руководитель, но и сам работник был уверен в том, что выполнение поставленной перед ним задачи не связано с чрезмерной перегрузкой и он действительно сможет с ней справиться.

С усилиями, затрачиваемыми сотрудниками, связана еще их оценка содержания работы. Творческий труд, позволяющий проявить себя и почувствовать удовлетворение, сам по себе может стать фактором мотивации, особенно для креативных сотрудников. Выполнение монотонной и рутинной работы, напротив, повышает значимость ожидаемых вознаграждений.

Информированность персонала. Наличие мотивационной среды в подразделении (компании), конечно, зависит от информированности сотрудников. Если они знают, каких результатов ожидает от них руководство, за какие показатели и при помощи каких мотиваторов несмотря на свою низкую квалификацию они будут вознаграждены, то можно говорить о наличии мотивационной среды. Важно также, чтобы результаты работы каждого сотрудника были хорошо известны в подразделении (компании).

Отношение коллег. В развитой мотивационной среде социальный и профессиональный статус сотрудника повышается и зависит от роста его успешности. К успешному сотруднику, как правило, коллеги хорошо относятся, он имеет влияние, у него спрашивают совета.

Атмосфера. Развитая мотивационная среда имеет прямое влияние на атмосферу в подразделении (компании). Если сотрудники уверены в получении справедливых и своевременных вознаграждений, они, как правило, работают с хорошим настроением и позитивно относятся друг к другу [46, с. 37].

Как следует из современных взглядов на психологический механизм мотивации поведения, побуждающая сила зависит не только от того какие вознаграждения руководители обещают работникам, но и от других факторов. Совокупность условий, определяющих направленность и величину усилий, прилагаемых работниками для достижения целей организации, называют мотивационной средой.

Мотивационная среда должна обеспечивать положительную оценку работником ожидаемых последствий за результаты своей деятельности, если эти результаты соответствуют общим целям функционирования и развития

предприятия. Чтобы иметь возможность адекватно оценить эти последствия, каждый работник должен видеть связь между результатом и ожидаемыми значимыми для себя вознаграждениями.

Какие условия должны быть для этого созданы руководителем предприятия?

Во-первых, желаемые результаты должны быть как можно более четко зафиксированы. Каждый должен знать, какой результат является для данного предприятия желаемым, и этот результат должен быть определен операционально (то есть быть измеримым), чтобы работник был уверен в однозначности, объективности оценки достигнутого им результата по известным ему критериям.

С точки зрения мотивации очень важно, чтобы требования к результатам существовали не только в голове руководителя, а были представлены в качестве официальной и доступной информации. Поощряемым результатом может быть также не достижение какого-либо конечного результата, а само участие в деятельности в той или иной форме. Поэтому на предприятии должно быть определено очень конкретно, какое участие и какие результаты будут поощряться [49, с. 314].

То же самое относится и к ожидаемым последствиям. При их оценке работник должен быть уверен, что существует связь между необходимым результатом и ожидаемыми последствиями, что эта связь не случайна. Он должен знать наверняка, что желанное вознаграждение будет им обязательно получено при достижении требуемого результата. Эта уверенность способна стать сильным мотиватором, именно поэтому ее нужно специальными средствами создавать и закреплять — внутренними нормами, традициями, официально принятыми системами стимулирования и т.д. В противном случае мотивация снижается: «Старайся, не старайся – толку не будет».

Ожидаемые последствия продуктивной работы в интересах предприятия оцениваются также работниками с точки зрения их полезности.



Что нужно сделать, чтобы эти последствия были расценены как достаточно привлекательные для работника?

Прежде всего, должна существовать связь вознаграждения с актуальными потребностями работников, включение значимых для них мотивов. С этой точки зрения, создание благоприятной мотивационной среды наиболее сложно, так как требует знания мотивационной структуры каждого работника, к которому обращено мотивирующее воздействие.

Последним фактором, влияющим на оценку полезности последствий, является содержание работы. Привлекательная работа (творческая, интересная, позволяющая проявить себя) дает чувство удовлетворенности и, более того, сама по себе может быть действенным стимулом, включая высшие мотивы — самореализацию и саморазвитие. Непривлекательность содержания (монотонность, недостаточная или избыточная сложность, просто не интересность) сразу же повышает значимость ожидаемых последствий. Чем менее привлекательно содержание, тем значительнее должно быть вознаграждение за работу. Здесь связь обратно пропорциональная [51, с. 102].

Общая оценка полезности усилий существенно зависит от оценки достижимости результата, от того, как сам исполнитель (а не руководитель, который может считать, что “ему виднее”) оценивает свои возможности. И трудность задачи здесь — это не уровень квалификационной сложности предлагаемой работы, а то, насколько трудной для себя воспринимает ее сам исполнитель.

Степень сложности получаемого задания или выполняемой работы должна соответствовать в представлении конкретного исполнителя его возможностям — квалификационным и психологическим. Слишком легкая работа, не позволяющая реализовать свой профессиональный потенциал, равно как и слишком трудная, которую человек не может сделать качественно, не будут для него привлекательными.

На оценку достижимости влияет и то, как сам человек оценивает свои способности к выполнению этой работы. Заниженная самооценка, равно как и завышенная, создают искаженное представление о достижимости результата.

Субъективная оценка сложности работы в соединении с самооценкой способностей дает человеку возможность принципиально оценить достижимость требуемого результата. Если работа ему по силам, человек смотрит, каких усилий потребует от него в данный момент достижение этого результата. Если уровень усилий приемлем — это способствует мотивированности. Если же требуются сверхусилия, то компенсировать это могут только очень привлекательные, значимые последствия [54, с. 73].

Таким образом, можно выделить комплекс условий, необходимых для создания позитивной мотивации у сотрудников:

- ожидаемые руководителем результаты должны быть четко определены и известны исполнителю;

- должны существовать известные ему вознаграждения за достижение этих результатов;

- эти вознаграждения должны быть такими, чтобы они были ценными для исполнителей;

- необходимо, чтобы в коллективе существовали такие неформальные нормы, которые бы определяли статус работника в нем и отношение к нему со стороны коллег в зависимости от его отношения к делу;

- система контроля должна обеспечивать объективную оценку достигаемых результатов;

- результаты труда каждого работника должны быть известны окружающим.

- получаемые вознаграждения должны соответствовать этим результатам и распределяться справедливо;

- задания должны соответствовать индивидуальным способностям работников и нужно, чтобы они не сомневались в этом;

-выполнение задания не должно требовать от исполнителей чрезмерного напряжения;

-нужно, чтобы работники были уверены, что существуют материально-технические, организационные и другие условия, достаточные для выполнения задания.

Отсутствие любого из этих условий становится негативным фактором мотивационной среды, снижая потенциально возможный уровень мотивации. Общий механизм формирования мотивации к труду состоит в том, чтобы предоставить человеку возможность извлекать из своей работы максимум положительных эмоций посредством удовлетворения всего набора своих потребностей, превратив работу из занятия по производству продукции в занятие по реализации собственных потребностей. Задача руководителя в этом случае состоит в том, чтобы оценить состояние мотивационной среды с точки зрения того, насколько она благоприятна для формирования заинтересованности работников в продуктивной работе в интересах предприятия и скорректировать ее в нужном направлении [54, с. 73].

Анализ мотивационной среды предполагает выделение мотивационных условий существенно не удовлетворяющих тому, что должно быть.

Для оценки мотивационной среды можно воспользоваться специальным опросником. Используя опросник, можно выделить наиболее существенные причины того, что работники не мотивированы достигать максимально возможных для них результатов. Чем ближе полученные оценки к левому краю, тем более существенны недостатки мотивационной среды.

Основываясь на проведенном анализе, можно определить основные направления совершенствования мотивационной среды, требующие особого внимания руководителя предприятия.

### **Выводы по 1 главе.**

Теоретический анализ научной, учебной и специальной литературы по проблеме исследования позволил выяснить следующее, мотивация в

управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. Классификация методов мотивации в зависимости от ориентации на воздействие на те или иные потребности может быть осуществлена на организационно распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические. Так же методы стимулирования можно сгруппировать в следующие четыре вида: экономические стимулы, управление по целям, обогащение труда, система участия.

Основными тенденциями развития систем мотивации персонала хозяйствующих субъектов в современных условиях являются: ориентация на стратегические подходы, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, активное развитие экономических и социально-психологических методов стимулирования, разработка и др.

Социологические исследования показывают, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми так же являются следующие мотивационные формы: хороший

моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации: предоставление максимума реалистичной информации в процессе отбора, формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям, постановка реальных целей, разделение сложных целей на краткосрочные этапы, активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

## ГЛАВА II. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ОПЛАТЫ ТРУДА В ООО «ЮГРА - ЮГ 1»

### **2.1. Краткая характеристика предприятия**

ООО «Югра – Юг1» по организационно-правовой форме относится к обществу с ограниченной ответственностью. Сфера деятельности – охранный вид деятельности в г. Радужный.

Охранное предприятие, находящийся по адресу проспект Автозаводцев д. 1, и открывшийся в октябре 2012 года, имеет расчетный счет и иные счета в учреждениях банка, печать и штамп со своим наименованием и указанием места нахождения предприятия.

Данным ООО «Югра – Юг 1» руководит генеральный директор.

Отличительной особенностью ООО «Югра – Юг 1» является то, что основным заказчиком услуг охраны является ПАО «Варьеганнефтегаз» - предприятие, являющееся градостроительным в г. Радужный.

ООО «Югра – Юг 1» является плательщиком единого налога на вмененный доход. Система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности устанавливается гл. 26.3 НК РФ и вводится в действие законами субъектов Российской Федерации, применяется наряду с общей системой налогообложения, предусмотренной законодательством Российской Федерации о налогах и сборах. Экономическая сущность налога заключается в том, что он заменяет основную массу налогов традиционной налоговой системы, увязанных с результатами его хозяйственной деятельности.

Уплата организациями единого налога предусматривает замену уплаты налога на прибыль организаций (в отношении прибыли, полученной от предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом), налога на имущество организаций (в отношении имущества, используемого для ведения предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом) и единого социального налога (в отношении выплат, производимых физическим лицам в связи с ведением предпринимательской деятельности, облагаемой единым налогом).

Периметр предприятия выполнен из внешнего (основного) и внутреннего (предупредительного) ограждения.

Общая протяженность периметра предприятия, включая северный участок - 9858 м. Протяженность периметра предприятия, не включая северный участок - 8095 м. Высота основного ограждения периметра – 2,5-3,5 м. Высота предупредительного ограждения периметра – 2-2,5 м.

Поверх основного и предупредительного ограждения установлена АСКЛ “Егоза”, на всем протяжении периметра имеется освещение, всего по периметру расположено 257 опор освещения. Периметр оборудован системой видеонаблюдения, на всем протяжении периметра расположено 118 цветных видеокамер. Внешнее ограждение (основное) периметра выполнено из железобетонных плит и металлического профиля.

Внутреннее ограждение (предупредительное) периметра выполнено из АСКЛ “Егоза”, сетки рабицы и металлопрофиля.

- надлежащего освещения:

Периметр предприятия освещен полностью всего по периметру расположено 257 опор освещения.

- ТСО, системы видеонаблюдения и куда выведены оконечные устройства:

Под защитой технических средств находится 243 объектов, из них в заводе 238, в городе 5.

Для контроля объектов ТСЗ используются следующие технические средства:

- центральный пульт охраны «Барьер - 2000»;

- централизованная система видеонаблюдения на основе серверов «Domination» и цветных камер видеонаблюдения MDC 2220VDN.

На всех пешеходных КПП ведется аудио запись событий.

Для осмотра людей на пешеходных КП контролерами используется 10 переносных металлодетекторов.

Южный и западный автотранспортные КП предприятия оборудованы системой контроля движения автотранспорта «Domination auto». Западный, восточные и северный автотранспортные КП оборудованы датчиками «Optex» - 5 комплектов.

На пешеходных КП и отдельных объектах для экстренного вызова оперативной группы

установлены кнопки тревожной сигнализации (КТС). Всего установлено 19 комплектов КТС.

Пешеходные КП завода оборудованы системой контроля доступа (АСКД).

На периметре предприятия, пешеходных и транспортных КП установлено 194 видеокамер видеонаблюдения, а так же 20 серверов

«Domination». Видеоизображения передаются на пульт операторов видеонаблюдения. В том числе установлено

На периметре - 118;

На пешеходных КП - 20;

На автоКП - 11;

Автопарковки – 20;

В Управлении сбыта – 10

В приемной ГД – 8

Отдельный объекте Пансионат оборудован локальной системой видеонаблюдения (7 видеокамер) с выводом изображения на пост контролера ДЗР.

На посту видеонаблюдения оборудовано 2-а рабочих места операторов видеонаблюдения, на которых для просмотра видеоизображений установлено 4 плазменных панели «Samsung» и 4 ЖКИ монитора.

На 6 рабочих местах должностных лиц ДЗР в инженерном корпусе установлены клиентские ПО для просмотра изображения с камер системы видеонаблюдения. Использование служебных собак на объекте от УТК. Для усиления контроля за периметром предприятия на участках подверженных рискам оборудовано 15 блок-постов с привлечением служебных собак, выборочные участки периметра контролируются с применением служебных собак путем обходов. На 10.07.2012 г. в питомнике ДЗР числится 16 служебных собак, из них на блок постах работают – 10 собак.

ОАО «Варьеганнефть», ОАО «Негуснефть» это второй и третий клиент услуг охраны. Предприятия расположены на окраине г. Радужный. Основная площадь объекта составляет 22 га, общий периметр территории – 2900 м. Режим работы предприятия – односменный, общая численность работающих на предприятии - 420 чел., максимальное число работающих в первую смену – 370 чел.

На территории предприятия расположены следующие цеха и службы: сварочно-заготовительный цех, сборочно-окрасочный цех, служба подготовки



и обеспечения инструментом, ремонтно-эксплуатационная служба, энергетическая служба, складские помещения и открытые складские площадки, административные здания.

По периметру охраняемой территории в качестве основного ограждения используются бетонные плиты и металлические ограждения секционного исполнения высотой до трех метров. Капитальное ограждение отсутствует в местах нахождения производственных и административных зданий и сооружений. По верху бетонных плит на большей части основного ограждения предусмотрена установка дополнительного ограждения типа СББ АКЛ «Егоза».

Охранное электроосвещение обеспечивает достаточную освещенность и непрерывность работы проходных и проездных пунктов.

Точки электроосвещения установлены, в основном, с таким расчетом, чтобы зоны их освещения перекрывались одна с другой.

Охранной сигнализацией оборудованы 64 внутренних объекта (помещения) завода. Для охраны используется охранная сигнализация «Нева-10М», оснащенная АРМ «Нева-ПК», с выводом на компьютеризированное рабочее место оператора поста №1 (ПОС).

На рабочее место оператора ПОС выведена охранная сигнализация с 3-х въездных автомобильных ворот.

Все посты оснащены стационарной телефонной связью.

Оконечные устройства системы видеонаблюдения выведены на пульт пожарно-охранной сигнализации (ПОС) поста №1 ОТК с круглосуточным дежурством оператора. СВН включает в себя 32 видеокамеры, в том числе:

- на проходной завода (пост №2) - 1 видеокамера;
- в 11-м производственном корпусе:
  - на сборочном участке - 11 видеокамер;
  - на сварочном участке - 2 видеокамеры;
- по периметру предприятия – 18 видеокамер, из них:
  - на посту №3 (основные автомобильные ворота) – 2;

- на посту №4 (запасные автомобильные ворота) – 4;
- административно – бытовой комплекс – 7: внутри – 2, с внешней стороны – 2, теплопункт – 3;
- с восточной стороны 11-го производственного корпуса – 2;
- в северной части периметра: 1 – поворотная в\к, 2 – направленного действия на ж/д ворота и пост №6.

Система видеонаблюдения обеспечивает:

- осуществление контроля за работой сотрудников на проходной предприятия;
- осуществление контроля за сохранностью ТМЦ в цехах и в зоне экспедиции;
- осуществление контроля за обстановкой на прилегающей территории;
- выявление и распознавание нарушителей (система «Ассад-32»).

На момент обследования поворотная видеокамера и 1 видеокамера направленного действия не исправны.

Запись видео и просмотра видеоархива сохраняется до 14 суток.

## **2.2. Анализ экономических показателей деятельности ООО «Югра – Юг 1»**

В ходе анализа финансово – хозяйственной деятельности исследуемой охранной компании нами будет проведено исследование эффективности работы ООО «Югра – Юг 1». В качестве анализируемых показателей можно выделить динамику объема оказанных охранных услуг, себестоимости услуг, валовой прибыли. В таблице 3, представлены результаты данного анализа.

Таблица 3.

Динамика основных показателей деятельности охранного предприятия

Показатель	Период			Отклонение		Индекс	
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015	2015/2014	2016/2015
Объем оказанных охранных услуг	107380	105027	101496	-2353	-3531	97,8%	96,6%

Затраты на оказание услуг	105000	101910	97737	-3090	-4173	97,1%	95,9%
Валовая прибыль от деятельности предприятия	2380	3117	3759	737	642	131,0%	120,6%
Численность персонала	365	357	345	-8	-12	97,8%	96,6%

Из таблицы 3, видно, что величина оказанных охранных услуг в 2015 году упал на 32,2% в относительном выражении или на 2353 тыс. руб. в абсолютном. В 2016 году данный показатель далее сокращался на 3,4% или на 3531 тыс. руб.

Затраты на оказание услуг охраны в 2015 году упал на 2,9% в относительном выражении или на 3090 тыс. руб. в абсолютном. В 2016 году данный показатель упал на 4,1% или на 4173 тыс. руб.

Валовая прибыль от реализации продукции в 2015 году повысилась на 31% в относительном выражении или на 737 тыс. руб., а в 2016 сократилась на 21% или на 642 тыс. руб.

Численность персонала крупнейшей охранной организации в г. Миасс в 2015 году упала на 2,2% в относительном выражении или на 8 человек в абсолютном. В 2016 году численность персонала поднялась на 3,4% или на 12 человек.

Динамику данных показателей представим на рисунке 3.

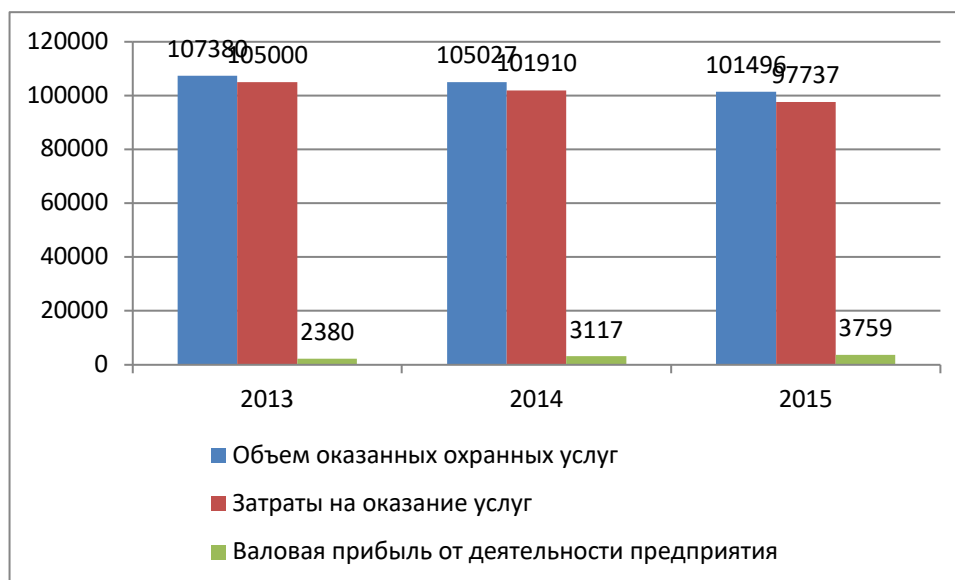


Рисунок 3. Динамика основных показателей деятельности охранного предприятия в 2014-2016 гг., тыс. руб.

Перейдем к анализу издержек обращения охранного предприятия ООО «Югра – Юг 1». Выраженные в денежной форме текущие затраты, связанные с оказанием услуг до потребителя и их реализацией, называются издержками обращения [19, с. 114].

Рассмотрим структуру издержек, которая представлена в таблице 5

Таблица 5

Структура издержек обращения предприятия ООО «Югра – Юг 1» за 2014 и 2016 год

Издержки обращения	2014		2015		2016	
	руб.	%	руб.	%	руб.	%
Расходы на оплату труда	739,89	46,4	1006,60	48,2	1198,82	47,6
Отчисления на социальные нужды	188,16	11,8	240,16	11,5	299,71	11,9
Спец средства	408,22	25,6	580,57	27,8	737,93	29,3
Коммунальные услуги	92,49	5,8	85,62	4,1	156,15	6,2
Транспортные расходы	23,92	1,5	10,44	0,5	10,07	0,4
Спецодежда	31,89	2	43,86	2,1	42,82	1,7
Прочие расходы	110,03	6,9	121,13	5,8	73,04	2,9
Итого:	1594,6	100	2088,39	100	2518,53	100

Как видно из данных таблицы, основной статьёй затрат как в 2014, 2015, так и в 2016 году являются расходы на заработную плату. На втором месте – расходы по приобретению спецсредств, которые и за все 3 года составляли от 25,6% до 29,3% всех расходов предприятия.

На рисунке 5 представлена структура издержек обращения предприятия ООО «Югра – Юг 1» за 2014 и 2016 год.

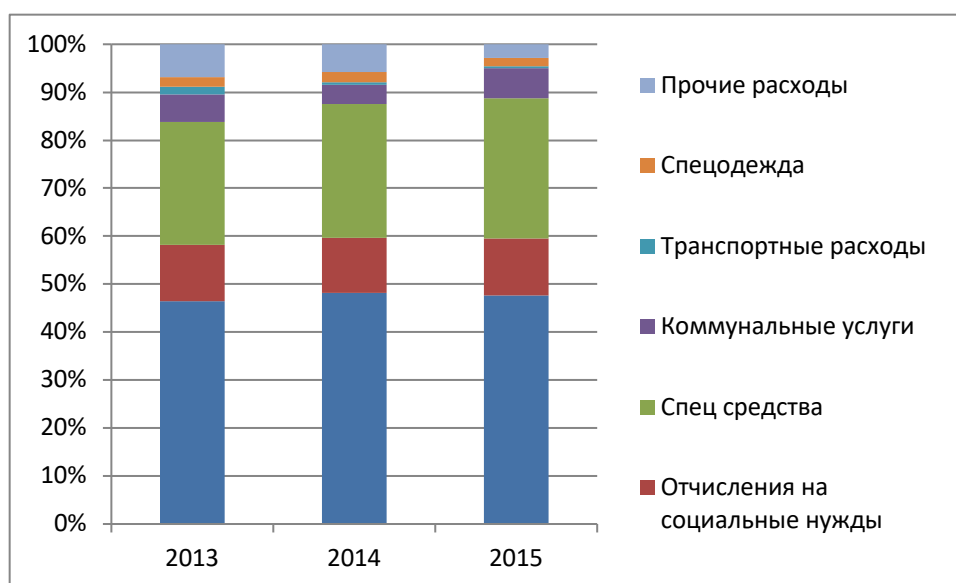


Рисунок 5 Структура издержек обращения предприятия ООО «Югра – Юг 1» за 2014 и 2016 год.

Наиболее значимым показателем при анализе эффективности деятельности предприятия является показатель рентабельности продаж, который показывает, сколько прибыли организация получила с каждого рубля оказанных охранных услуг.

Показатели рентабельности рассчитываются как на основе прибыли до налогообложения, так и на основе чистой прибыли.

Представим данные рентабельности продаж, рентабельности затрат, рентабельности персонала предприятия ООО «Югра – Юг 1» в таблице 6.

Таблица 6.

Показатели рентабельности деятельности за 2014-2016 гг.

Показатель	Период			Индекс	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015

Рентабельность продаж	15,49%	20,96%	26,45%	135,25%	126,21%
Рентабельность затрат	18,34%	26,51%	35,96%	144,60%	135,64%
Рентабельность персонала	95,20	141,68	139,22	1,49	0,98

Рентабельность продаж, рентабельность затрат, рентабельность персонала рассчитаем соответственно по формулам.

Рентабельность продаж - коэффициент равный отношению прибыли от реализации продукции к сумме полученной выручки.

$$R_{\text{прод}} = 2380/15360 * 100\% = 15,49\% \text{ – рентабельность продаж за 2014 г.}$$

$$R_{\text{прод}} = 3117/14873 * 100\% = 20,96\% \text{ – рентабельность продаж за 2015 г.}$$

$$R_{\text{прод}} = 3759/14211 * 100\% = 26,45\% \text{ – рентабельность продаж за 2016 г.}$$

Таким образом, если в 2015 году с каждого рубля реализованной продукции предприятие получало прибыли 20,96 коп, то в 2016 году этот показатель повысился и составил 26,45 коп.

Рассчитаем рентабельность затрат.

Рентабельность затрат - коэффициент равный отношению балансовой прибыли от реализации к сумме затрат на производство и реализацию продукции.

$$R_z = 2380/12980 * 100\% = 18,34\% \text{ – рентабельность затрат за 2014 г}$$

$$R_z = 3117 / 11756 * 100\% = 26,51\% \text{ – рентабельность затрат за 2015 г.}$$

$$R_z = 3759/10452 * 100\% = 35,96\% \text{ – рентабельность затрат за 2016 г.}$$

Рентабельность затрат в 2016 году увеличилась на 9,45%, в сравнении с 2015 годом, это связано с ускорением оборачиваемости активов и более эффективным использованием основных фондов и оборотных средств.

Рассчитаем рентабельность персонала.

Рентабельность персонала - коэффициент равный отношению балансовой прибыли от реализации к среднесписочной численности персонала

$R_{п.} = 2380/25 = 95,20$  (тыс. руб./чел.) – рентабельность персонала за 2014 г.

$R_{п.} = 3117/22 = 141,68$  (тыс. руб./чел.) – рентабельность персонала за 2015 г.

$R_{п.} = 3759/27 = 139,22$  (тыс. руб./чел.) – рентабельность персонала за 2016 г.

В 2015 году произошло увеличение рентабельности персонала на 46,48 тыс. руб./чел. прежде всего, связано в связи с ростом товарооборота, а в 2016 году – уменьшилась на 2,46 тыс. руб./чел. это связано с ростом численности персонала.

Динамику показателей рентабельности продаж и затрат отобразим на рисунке 6.

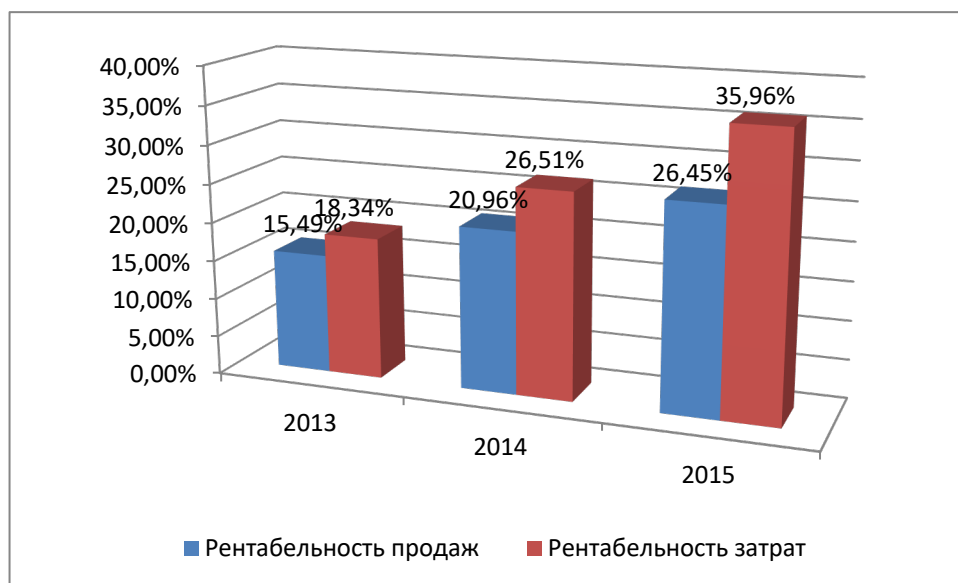


Рисунок 6. Показатели рентабельности затрат и продаж за 2014 – 2016

гг.

### 2.3. Анализ кадрового состава предприятия

К одной из важнейших задач системы управления персоналом относится обеспечение слаженной работы всех категорий работников, составляющих персонал предприятия (организации).

Для упорядочивания процессов, связанных с различными категориями персонала, в качестве особого инструмента управления применяется классификация персонала.

В широком смысле классификация персонала организации это деление всех сотрудников организации на группы по различным признакам для оптимизации процессов управления персоналом. Так, персонал розничного магазина в зависимости от его участия в производственно-технологическом процессе принято подразделять на основных и вспомогательных работников. Основные работники занимаются реализацией потребительских товаров. К ним относятся работники охраны: охранники, старшие охранники, контролеры, операторы и т.п., выполняющие коммерческую функцию. Вспомогательные работники - это кладовщики, работники кадровой службы, уборщики и т.п. Их деятельность связана с продолжением процесса производства в сфере обращения. Одна из главных задач кадрового менеджмента - обеспечение координации усилий основных и вспомогательных работников и направление этих усилий на достижение целей охранного предприятия.

В узком смысле это группировка персонала предприятия для организации учета труда, выработки и заработной платы, составления отчетности и контроля над фондом заработной платы и выплатами социального характера.

К наиболее распространенным делениям персонала российских организаций относятся классификации по следующим основаниям: по половому признаку, по стажу работы, по образованию, по возрастному признаку, по квалификационной структуре.

Рассмотрим структуру предприятия ООО «Югра – Юг1» по половому признаку в таблице 7.

Таблицы 7.

Структура персонала ООО «Югра – Юг 1» по половому признаку

По половому	Период
-------------	--------



признаку	2014 г		2015 г		2016 г	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Мужчины	164	44,9	164	45,9	154	44,6
Женщины	201	55,1	193	44,1	191	55,4
Всего:	365	100	357	100	345	100

В структуре персонала организации ООО «Югра – Юг 1» по половому признаку преобладают женщины, их на 47 человек больше, чем мужчин в 2014 году, в 2015 году женщин больше на 29 человек, а в 2016 году – на 37 человек. В основном к «женским» должностям в организации ООО «Югра Юг 1» относятся работники бухгалтерии, офиса и, конечно, охранники.

Предоставим структуру по половому признаку в виде графика (рисунок 7).

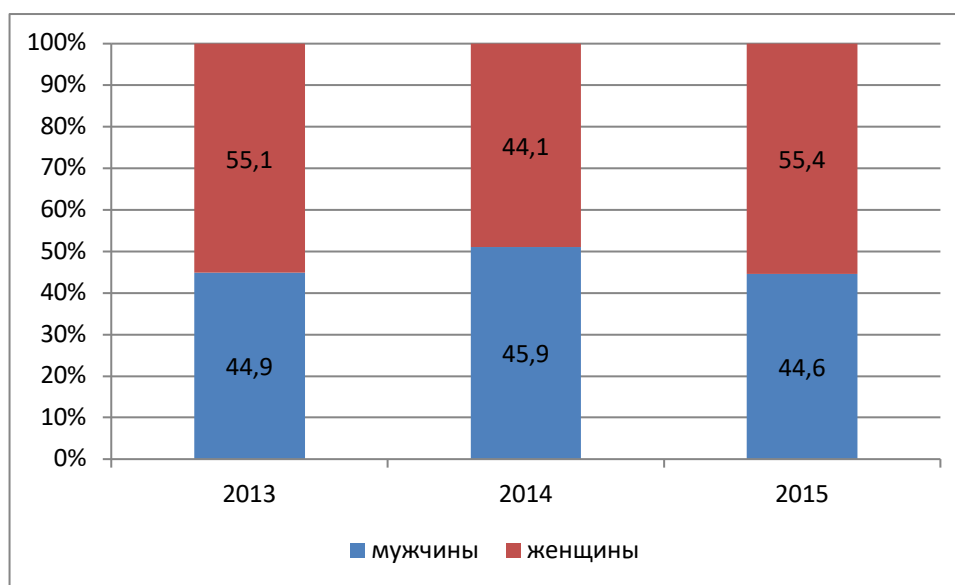


Рисунок 7. Структура организации ООО «Югра – Юг 1» по половому признаку.

В структуре персонала данного предприятия по возрасту преобладают люди в возрасте от 20-30 лет, за все 3 года, на втором месте 30-40 лет, на третьем до 20 лет, и старше 50 – всего 1 человек (таблица 8).

Таблица 8

Структура организации ООО «Югра – Юг 1» по возрасту

Возраст	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 20	12	3,29%	11	3,08%	10	2,90%
21-30	32	8,77%	31	8,68%	31	8,99%
31-40	66	18,08%	66	18,49%	65	18,84%
41-50	101	27,67%	98	27,45%	93	26,96%
51-60	129	35,34%	128	35,85%	127	36,81%
Свыше 61	25	6,85%	23	6,44%	19	5,51%
Итого	365	100%	357	100%	345	100%

Как правило, самый трудоспособный возраст приходится именно на 20-30 лет, когда человек получает образование, и начинает карьерный путь, так и в ООО «Югра – Юг 1», причем в основном они находятся на младших должностях. На нашем же предприятии основу сотрудников составляют лица от 41 года до 60 лет. Их доля составляет более 63%. Рассмотрим данные в виде структурной гистограммы на рисунке 8.

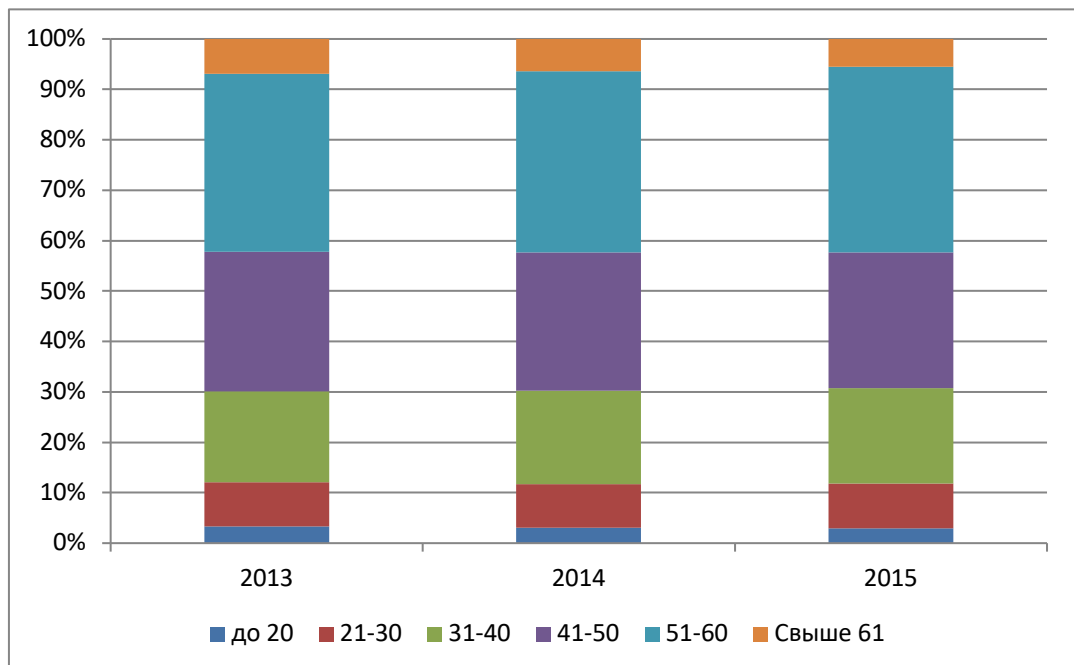


Рисунок 8. Структура сотрудников организации ООО «Югра – Юг 1» по возрасту в 2014 – 2016 гг.

В следующей таблице работники организации ООО «Югра – Юг 1» сгруппированы по уровню образования.

Структура организации ООО «Югра – Юг 1» по образованию

Образование	Период					
	2012		2014		2015	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Неполное среднее	5	1,37%	5	1,40%	4	1,16%
Среднее	122	33,42%	123	34,45%	120	34,78%
Среднеспец.	117	32,05%	118	33,05%	116	33,62%
Неполное высшее	69	18,90%	68	19,05%	66	19,13%
В/о	52	14,25%	43	12,04%	39	11,30%
Всего	365	100,00%	357	100,00%	345	100,00%

Из данных таблицы 8 видно, что в структуре персонала по образованию за все 3 года проведения анализа, преобладают лица со средним и среднеспециальным образованием - в 2014 году – 122 и 117 человек, в 2015 году – 123 и 118 человек, а в 2016 году – 120 и 116 человек соответственно, однако лица с высшим образованием составляют в 2014 – 52 человека, в 2015 – 43 человека, а в 2016 – 39 человек. Неполное среднее образование в составе коллектива имеют 4 человека (в 2016 году), годом ранее данный показатель был на одного человека больше. Неполное высшее образование имели 69, 68 и 66 человек соответственно в 2014, 2015 и в 2016 году.

Представленные данные рассмотрим на рисунке 9.

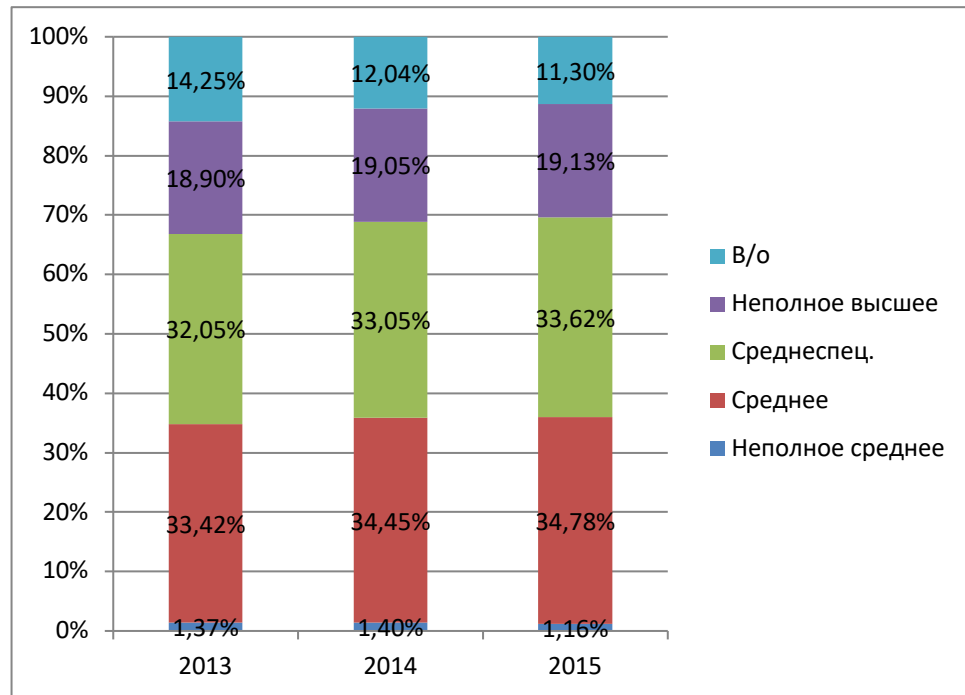


Рисунок 9. Структура персонала организации ООО «Югра – Юг 1» по образованию.

Необходимо отметить, что предпочтение все же отдается лицам с среднеспециальным образованием, и специалисты с начальным техническим образованием занимают должности охранника. Однако у этих людей всегда есть шанс пойти учиться, и продолжить образование, а также вместе с этим свой карьерный путь.

Структура персонала по стажу работы в данной организации. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива, рассмотрим таблицу 9.

Таблица 9.

Структура организации ООО «Югра – Юг 1» по стажу работы

Стаж работы	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
До 1 года	117	32%	48	13,63%	102	29,63%
1-3.	131	36%	195	54,55%	128	37,04%
Больше 3 лет	117	32%	114	31,82%	115	33,33%
Всего	365	100%	357	100%	345	100%

Из таблицы 9. мы видим, что самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы на предприятии от 1 до 3 лет, что составляет в 2012 году – 36%, в 2014 году – 54,55%, а в 2015 – 37,04%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем больше 3 лет, что составляет в 2012 году– 32%, в 2014 – 31,82%, а в 2015 – 33,33%. (рисунок. 10)

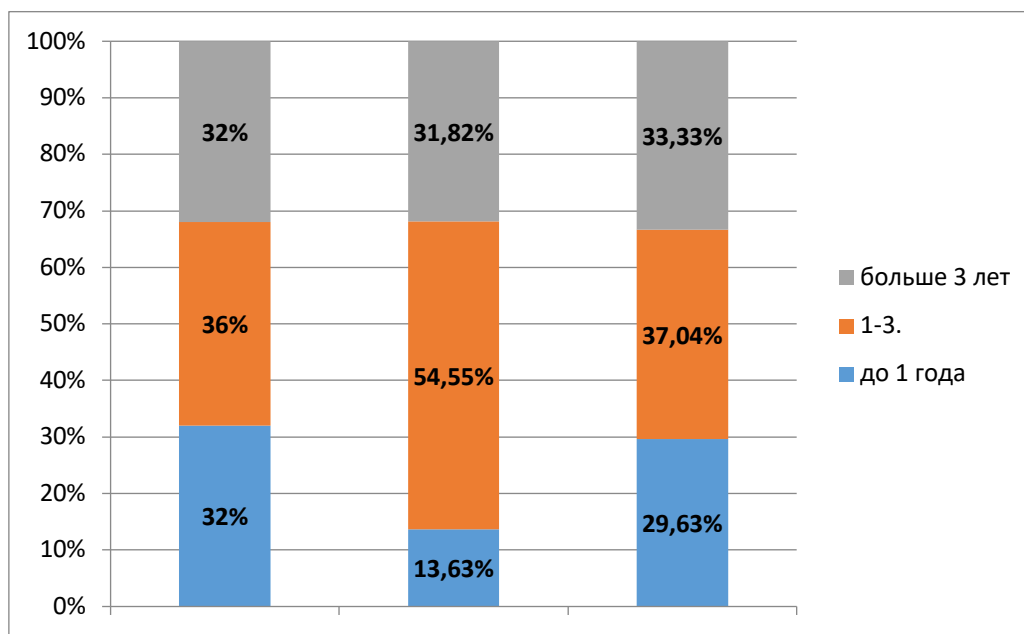


Рисунок 10. Структура персонала организации ООО «Югра – Юг 1» по стажу работы.

Рассмотрим квалификационную структуру персонала предприятия ООО «Югра – Юг 1» в таблице 10.

Таблица 10.

Квалификационная структура персонала предприятия ООО «Югра – Юг 1»

Должности	Период					
	2014		2015		2016	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
Руководители (директор, нач.кар)	8	2%	8	2%	8	2%

Специалисты	4	1%	4	1%	3	1%
Рабочие (охранники)	353	97%	345	97%	334	97%
Всего	365	100%	357	100%	345	100%

Из данной таблицы 10 можно сделать вывод, что основу коллектива составляют основные производственные рабочие – охранники. Среди руководителей можно выделить начальников караулов (смен) и директора. Служащими можно считать кладовщика и операторов.

Главной задачей квалификационной структуры ООО «Югра – Юг 1» является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полномочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Основными направлениями политики ООО «Югра – Юг 1» в отношении персонала является: осуществление работы по подбору, расстановке и использованию в процессе деятельности рабочих, служащих, специалистов и руководителей структурными подразделениями, а также проведение мероприятий по их обучению, переобучению (специализации) и повышению квалификации (усовершенствование); формирование стабильно работающего трудового коллектива; организация системы учета кадров; создание кадрового резерва.

#### **2.4. Анализ действующей системы нематериального и материального стимулирования персонала**

Мотивация персонала в исследуемом охранном предприятии имеет исключительно материальную составляющую, основой которой является заработная плата. Организация заработной платы осуществляется на основании положения об оплате труда. Уровень оплаты труда отражается в

штатном расписании, в котором каждому работнику установлен оклад. Оклад устанавливается и пересматривается в зависимости от норм коллективного договора.

В ООО «Югра – Юг 1» применяется повременная система оплаты труда. А именно простая повременная по окладу согласно табеля (по дням) и повременно-премиальная система оплаты труда по окладу согласно табеля (по дням).

Одним из важнейших вопросов при анализе действующей системы заработной платы является учет рабочего времени, режим труда.

В ООО «Югра – Юг 1» основным графиком работы является скользящий график. В организации применяется график работы: 8 – ми часовые рабочие дни и 24 – ти часовые рабочие дни (сутки).

Начисляемая в организации заработная плата делится на два вида: основная и дополнительная. Основная начисляется за фактически проработанное время и выполненные на предприятии работы. Дополнительная – это установленные законом выплаты за неотработанное время. Это – оплата отпусков, входных пособий.

Так как при налогообложении применяется ЕНВД, следовательно, страховые взносы не начисляется, то есть отдельно рассчитывается страховая и накопительная часть пенсии по каждому работнику, а также отчисления в Фонд социального страхования - от несчастного случая в размере 0,2%. Начисление заработной платы зависит от графика работы и количества рабочих часов за месяц. Должностной оклад работников в соответствии с штатным расписанием:

Начальник группы объектов – 31100 рублей.

Заместитель начальника группы – 18650 рублей.

Старший смены – 12900 рублей.

Помощник старшего смены – 8300 рублей.

Старший охранник – 8190 рублей.

Охранник – 6840 рублей.

Дополнительная часть заработной платы устанавливается работникам в размере 40% вне зависимости от результатов работы каждого работника.

Работающим по сменному графику, заработная плата начисляется при помощи повременно-премиальной системы оплаты труда (% с суммы товарооборота). НДФЛ берется с начисленной работнику суммы в размере 13% за минусом стандартных налоговых вычетов. Ставка отчислений в Пенсионный Фонд РФ зависит от возраста работника. (Моложе 1966г.р. – 10%/4%; Старше 1966 г.р. -14% / 0%).

Приведу пример расчета заработной платы по Иванова И.В.

Данный сотрудник работает по основному графику (сутки через трое).

Норма времени за месяц 8 суток (смена). Отработано 8 суток(смена). Ей установлен оклад = 6840 руб.

Следовательно, сумма начисления не изменится и будет равна окладу с премией и Юграьским коэффициентом 15%.  $(6840 + 0,4 * 6840 \text{руб.} = 9576 * 1,15 = 11012,4 \text{рублей})$ .

При начислении налога на доходы физических лиц (13%) данному работнику, необходимо учитывать налоговые вычеты. Ей 1400руб – на каждого ребенка, не достигшего 18-ти летнего возраста.

Следовательно, расчет будет выглядеть следующим образом.

$$(11012,4 - 1400) * 13\% = 1249,61 \text{руб.}$$

Сумма, подлежащая выплате работнику «на руки» будет равна 9762,79 руб.  $(11012,4 - 1249,61)$ .

Рассмотрим порядок уплаты страховых взносов на социальное обеспечение и страхование. Сумма платежей составляет 30,2% в том числе:

- 20% в Пенсионный фонд;
- 5,1% в ФОМС;
- 3,1% в ФСС.

Отчисления в Пенсионный Фонд составляют 2202,48 рублей, а в ФОМС 561,63 рубля. Отчисления в Фонд социального страхования «от несчастного случая» взимаются в размере 0,2%.  $(11012,4 * 0,2\% = 22,02 \text{руб.})$ .



Совокупные отчисления в фонды социального обеспечения и страхования составляют 3325,74 руб.

Оплата неотработанного времени, а именно отпускных, больничных осуществляется в соответствии с Российским законодательством. В настоящее время простая повременная система оплаты труда считается не совсем эффективной, так как она совсем не стимулирует и не мотивирует персонал к трудовой деятельности.

Рассмотрев действующую систему оплаты труда, пример расчета заработной платы в ООО «Югра – Юг 1» можно сделать вывод, что данная система оплаты труда мала эффективна. Ее основными недостатками является:

- она совсем не стимулирует и не мотивирует персонал к трудовой деятельности и повышений результативности своего труда. Следовательно, это влечет за собой увольнение работников.

- плохо разработана премиальная система, то есть отсутствие взаимосвязи между премиальными выплатами работникам и результатами работы.

- наблюдается отсутствие комплексной системы, обеспечивающей взаимосвязь материального стимулирования, повышения квалификации и развития карьеры.

- предоставление права руководителям структурных подразделений устанавливать надбавки к окладам и размеры премий по своему усмотрению без четко отработанной системы. Ведь одним из важнейших качеством системы оценки и оплаты труда является ее справедливость.

Вывод: Проанализировав основные показатели деятельности, трудовые показатели, действующую систему оплаты труда ООО «Югра – Юг 1» можно сделать выводы:

- в целом на предприятии наблюдается положительная динамика. Это доказывается ростом основных показателей деятельности.

— но, данной организации необходимо совершенствовать организацию оплаты труда для повышения конкурентоспособности персонала и всего предприятия в целом. И для этого у нее есть возможности и средства.

Анализ степени удовлетворенности сотрудников и выявление их основополагающих ценностей.

В условиях роста производства одним из ключевых факторов успеха является наличие эффективной мотивации, которая способна помочь решать новые задачи в постоянно изменяющейся внешней среде. Однако, чем больше рост, как масштабов бизнеса, так и размеров организации, тем более ощущается невозможность управлять старыми привычными методами, используя только материальное стимулирование. Именно поэтому необходимо проанализировать степень удовлетворенности сотрудников и выявить их основополагающих ценностей и мотивы к труду.

Вопрос удовлетворенности работников своим трудом – один из важнейших в любой организации. «Теперь мы знаем, где находится источник продуктивности – настоящей и безграничной продуктивности. Он находится в людях увлеченных своим делом, раззадоренных, наделенных полномочиями и должным образом вознагражденных людей» (Джек Уэлч – лучший менеджер XX века) [50, с.48].

Для анализа степени удовлетворённости работников нужна первичная информация, которую можно получить с помощью различных методов – анализа статистических данных, наблюдения за работниками, опроса, анкетирования.

С этой целью было проведен опрос работников по выявлению основополагающих ценностей, другими словами наиболее действенных методов мотивации.

Основные задачи исследования:

- Какие методы стимулирования являются наиболее популярными в ООО «Югра – Юг 1»?

- Предпринимаются ли со стороны руководства организации действия по повышению мотивации сотрудников?
- Какие методы по повышению мотивации сотрудников являются действенными на взгляд руководителей ООО «Югра – Юг 1»?
- Какие методы мотивации являются наиболее действенными на взгляд сотрудников, работающих в ООО «Югра – Юг 1»?

Опрос был проведен в феврале 2016 г. (во время прохождения преддипломной практики). На вопросы отвечали руководители ООО «Югра – Юг 1» - генеральный директор, руководители смен, старшие охранники, операторы, охранники.

Прежде чем перейти к выяснению наиболее популярных методов стимулирования, предпринимаемых руководством ООО «Югра – Юг 1», я интересовалась, как они сами оценивают организацию системы мотивации сотрудников на предприятии в целом (рисунок 12).

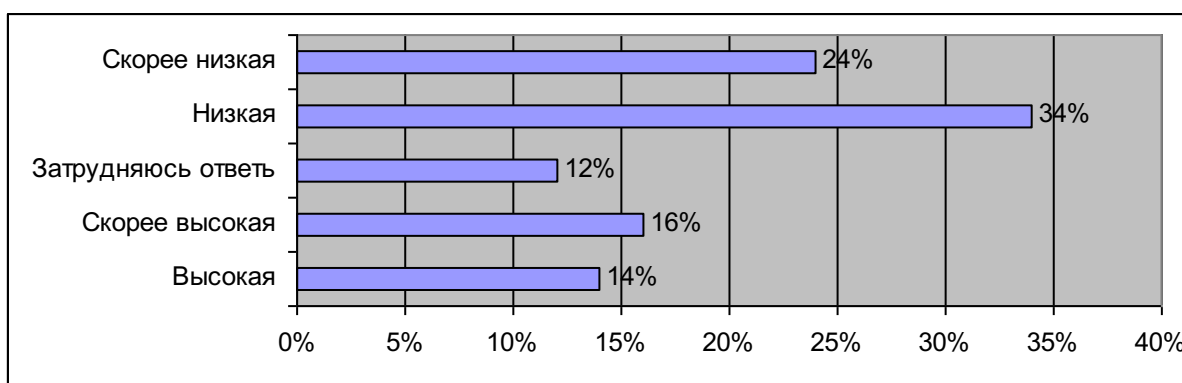


Рисунок 12. Результаты опроса руководителей ООО «Югра – Юг 1» по вопросу: «Как вы оцениваете мотивацию сотрудников в целом?»

Результаты получились следующие: (16+14) - 30 % опрошенных руководителей подразделений ответили, что мотивация высока, (24+34) - 58% опрошенных оценили уровень мотивации в организации как низкий, 12 % затруднились с ответом (рисунок 12).

В связи с полученными ответами на первый вопрос интересно узнать: предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников? (рисунок 13.)

59% опрошенных сотрудников ответили, что результаты предпринятых действий никак не проявляются, и только 10% опрошенных ответили положительно; 26% опрошенных ответили, что предпринятые действия эффекта не имели, а 5% — что их действия только понизили мотивацию сотрудников.

В качестве самых популярных методов стимулирования в ООО «Югра – Юг 1» руководителями подразделений были названы: привязка зарплаты к результатам труда - 24%, ее повышение – 18%, мероприятия по сплочению коллектива – 15% и улучшению условий труда – 12% (рисунок 14).

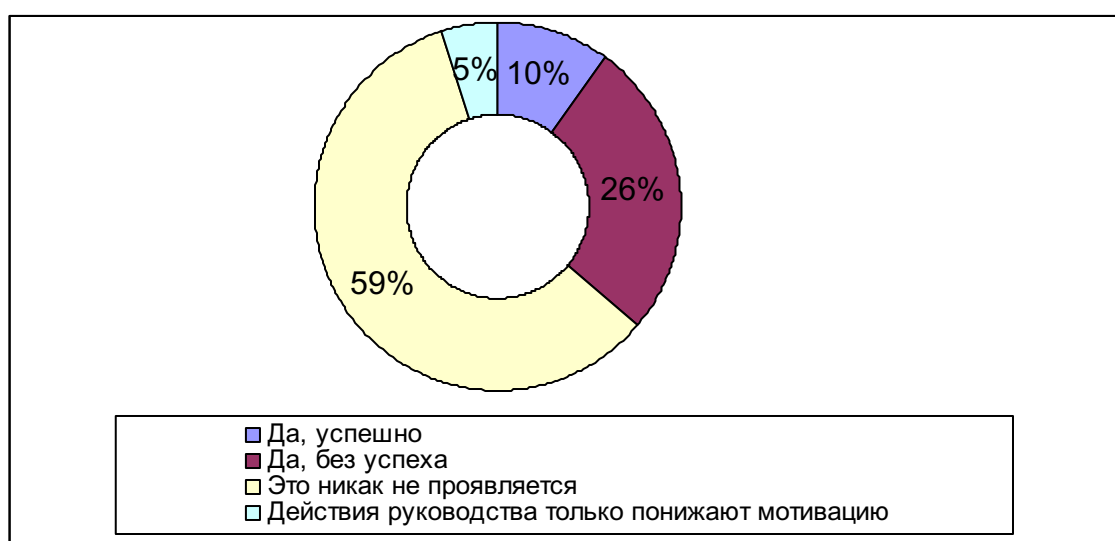


Рисунок 13. Результаты опроса работников ООО «Югра – Юг 1» по вопросу: «Предпринимаются ли со стороны руководства, какие – либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников?»

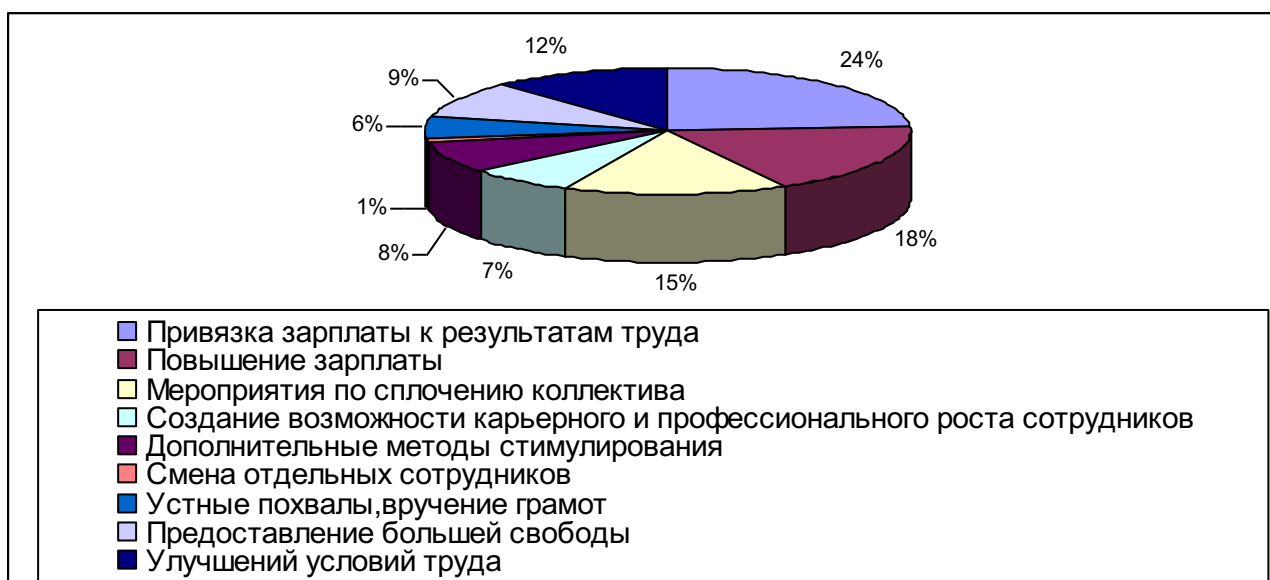


Рисунок 14. Результаты опроса руководителей подразделений ООО «Югра – Юг 1» по вопросу: «Какие методы по повышению мотивации сотрудников являются действенными на взгляд руководителей ООО «Югра – Юг 1»

На вопрос о том, какие методы повышения мотивации сотрудников являются для них наиболее действенными отвечали не руководители подразделений, а сами сотрудники, работающие в ООО «Югра – Юг 1» (количество опрошиваемых составило 25 – рабочих и 15 – служащих). Результаты этого опроса представлены на рисунок 15.

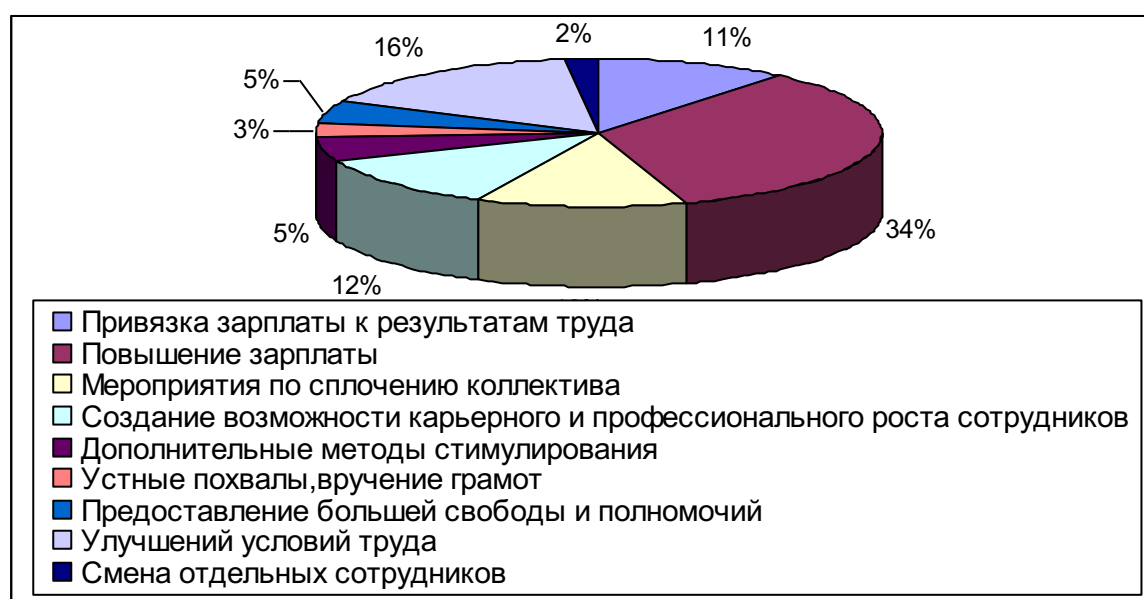


Рисунок 15. Результаты опроса сотрудников ООО «Югра – Юг 1» по вопросу: «Какие методы стимулирования являются наиболее действенными на взгляд сотрудников, работающих в ООО «Югра – Юг 1»?

На первом месте - 34% повышение величины заработной платы. На втором месте 15% — создание возможности карьерного и профессионального роста, затем идет 17% улучшение условий труда и мероприятия по сплочению коллектива - 12%.

Сравним результаты опроса руководителей подразделений и сотрудников ООО «Югра – Юг 1» (таблица 11).

Важным, на наш взгляд, является то, что методы, наиболее часто применяемые руководством для мотивирования сотрудников, не считаются самими сотрудниками наиболее действенными.

Таблица 12.

Наиболее действенные методы повышения мотивации по оценке руководителей и сотрудников ООО «Югра – Юг 1»

№	Методы повышения мотивации	Оценка руководителей, %	Оценка сотрудников, %
1	Привязка зарплаты к результатам труда	24	10
2	Повышение зарплаты	18	34
3	Мероприятия по сплочению коллектива	15	12
4	Дополнительные методы стимулирования	8	5
5	Создание возможности карьерного и профессионального роста	18	5
6	Улучшение условий труда	7	15
7	Предоставление большей свободы и полномочий	9	11
8	Устные похвалы, вручение грамот	1	2
9	Смена отдельных сотрудников	1	11

Из таблицы 12 видно, что только по 3 методам повышения мотивации мнения руководителей и сотрудников практически совпадают. Это - мероприятия по сплочению коллектива, предоставление большей свободы и полномочий, другое. По остальным шести методам мнения руководителей и сотрудников не совпадают.

Вероятной причиной этого несовпадения может являться то, что в организации не проводился анализ мотивации сотрудников и подбор подходящих стимулов.

Значительно мнения сотрудников и их руководителей разошлись по вопросу повышения заработной платы. Вопрос о повышении заработной платы актуален всегда и везде. Ясно, что она является основным и часто единственным средством получения доходов.

## **2.5. Разработка ориентиров по совершенствованию организации мотивации труда на ООО «Югра – Юг 1»**

Социологическое исследование по вопросу удовлетворенности организацией оплаты труда, а именно по вопросам удовлетворенности трудом, вознаграждением и трудовыми отношениями в ООО «Югра – Юг 1»

Цель исследования: выявление необходимости совершенствования действующей системы мотивации персонала.

Задачи исследования:

1. Выявление мнения персонала организации по вопросу удовлетворенности оплатой труда.
2. Исследование отношения к труду и удовлетворенности трудом.
3. Изучение взаимоотношений руководителя и подчиненного.
4. Определение социально-психологического климата в коллективе.
5. Определение личной направленности сотрудников.

Метод исследования: анкетирование.

Анкетирование представляет собой перечень вопросов, которые дают изучаемым лицам для письменного ответа. Достоинство этого метода в том, что он позволяет сравнительно легко и быстро получить массовый материал. Вопросы должны быть четкими, ясными, понятными, не должны внушать тот или иной ответ.

Разработав необходимую для проведения социологического опроса анкету, было опрошено 50 человек. Все они являются сотрудниками ИП ООО «Югра – Юг 1»

Проведя анкетирование, необходимо обобщить полученную информацию для этого сведем результаты анкетирования, представленные в предложении 2.

В целом опрос показал, что система оплаты труда в ООО «Югра – Юг 1» находится в кризисном состоянии. Она неэффективна, несправедлива, не поддерживается большинством работников. В связи с этим есть все основания перейти на систему оплаты труда, которая свяжет результаты труда с конечным размером заработной платы, и создать более эффективную систему мотивации труда, тем более что большинство работников психологически к этому готовы.

При разработке новой системы оплаты на предприятии необходимо решить две задачи. Во-первых, система оплаты должна направить усилия работника на достижение таких показателей трудовой деятельности, которые обеспечат получение необходимого работодателю производственного результата: реализацию нужного количества конкурентоспособной продукции с наименьшими затратами. Во-вторых, система оплаты должна предоставлять работнику возможность для реализации имеющихся у него умственных и физических способностей, позволять ему добиваться в рабочем процессе полной самореализации как личности, а также улучшить свое материальное положение. Все сказанное создает базу для деления системы оплаты на основную, т.е. тарифную (окладную) часть заработной платы, и дополнительную (поощрительную) или премиальную.

Под основной заработной платой понимают ту часть заработка работника, которая соответствует оплате по окладу (тарифным ставкам) за конкретный рабочий период - неделю, месяц, квартал, полугодие, год. В ряде случаев основной называют относительно постоянную часть заработной платы. Для сельщиков это оплата по расценкам за фактически проданную продукцию, для



повременщиков - за фактически отработанное время по тарифным ставкам (часовым, дневным или месячным) или окладам.

Поощрительная оплата в узком смысле этого слова - это часть общей системы оплаты, нацеливающая работника на достижение показателей, расширяющих и (или) превышающих круг его обязанностей, предусмотренных основной нормой труда. В таком понимании поощрительная оплата - это всегда дополнительная оплата.

Деление заработной платы на основную и дополнительную (поощрительную) части с неизбежностью ставит вопрос об их соотношении. Основная заработная плата, чтобы оправдать свое название, должна составлять, по крайней мере, более 50%, а поощрительная - соответственно менее 50%.

Для того чтобы персонал охранных подразделений работал с полной отдачей и максимально эффективно, его работа должна быть оплачиваема в соответствии с полученным результатом и объемом возлагаемой на конкретных работников ответственности.

Предлагаемые меры по совершенствованию системы премирования работников охранного предприятия ООО «Югра – Юг 1»:

#### ПРЕДЛАГАЕМЫЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОХРАННИКОВ И ДЕЖУРНЫХ СМЕН В ЦЕЛОМ

Пресечение хищения материальных ценностей, находящихся под охраной:

- С задержанием нарушителя - 500 руб.
- Без задержания нарушителя - 200 руб.

Обнаружение тайников с материальными ценностями, приготовленными к хищению:

- С проведением мероприятий по задержанию нарушителей - 500 руб.
- Без задержания нарушителя - 100 руб.

Обнаружение несоответствия продукции предъявленным документам, в том числе неправильно оформленные документы на право выноса/вывоза материальных ценностей:

- Готовая продукция, оборудование и материалы, используемые в производстве, другое имущество и отходы производства, пользующиеся спросом, в зависимости от общей суммы задержанных ТМЦ - до 3 000 руб.

Задержание нарушителей пропускного режима:

- Выявление и задержание лиц, прибывших на объект (убывающих с объекта) с документами, имеющими признаки подделки, кроме случаев проведения тренировок по проверке бдительности - 200 руб.

Нарушение внутриобъектового режима и правил внутреннего трудового распорядка, установленного на охраняемом объекте:

- Задержание лица при попытке проноса/провоза на охраняемый объект или территорию спиртосодержащей жидкости - 200 руб.

- Выявление и задержание лица при попытке проноса/провоза/передачи на охраняемый объект или территорию наркотических веществ - до 1 000 руб.

- Задержание лица в состоянии алкогольного или наркотического опьянения и передача его по акту сотрудникам ДЗА/ДЗР предприятия Заказчика для проведения освидетельствования - 100 руб.

- Задержание лица за нахождение на охраняемой территории в нарушение сменного задания - 100 руб.

- Умелые действия при предотвращении возгораний, пожаров и эвакуации персонала объекта в чрезвычайных ситуациях - 2 000 руб.

- Предотвращение возможного причинения материального вреда Заказчику вследствие аварий на коммуникациях объекта охраны - 250 руб.

- Задержание посторонних лиц, ведущих фото и видеосъемку, а также наблюдение за объектами охраны, с последующей передачей в правоохранительные органы - до 3 000 руб.

## ПРЕДЛАГАЕМЫЕ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА, ВЛИЯЮЩИЕ НА СНИЖЕНИЕ РАЗМЕРА ПРЕМИИ

В случае выявления (в ходе проверок, проводимых администрацией и оперативными дежурными Общества или уполномоченными работниками Заказчика, в частности сотрудниками ДЗА/ДЗР) одного незначительного нарушения со стороны работников, осуществляющих свои трудовые функции, на указанных постах в отчетном периоде, премия выплачивается в размере 30% от выполненных нормативов.

При наличии двух и более незначительных нарушений или одного грубого нарушения в отчетном периоде, после которого следует привлечение работников к дисциплинарной ответственности, премия не выплачивается.

При допущении случаев хищения материальных ценностей по вине работника (устанавливается в результате проведенного служебного расследования) премия не выплачивается.

Перечень нарушений и упущений работниками дежурной смены, за которые производится снижение размера премии, приведен в таблице (Приложение № 1).

## ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ РАБОТЫ И КОНКУРСА НА ЛУЧШЕГО ОХРАННИКА И ЛУЧШУЮ ДЕЖУРНУЮ СМЕНУ

Определение места среди дежурных смен и лучшего по профессии осуществляется путем математического сложения полученных результатов оценки служебной деятельности охранников. При равенстве полученных результатов приоритет отдается той смене или охраннику, в активе которых имеется больше показателей за предотвращение хищения материальных ценностей, задержание лиц, совершивших правонарушение или предотвращение правонарушения, имеющего широкий общественный резонанс.

Определенному комиссией лучшему старшему/начальнику смены выплачивается денежная премия по итогам работы за оцениваемый месяц в размере 10 000 руб. (определяется в ЧОО персонально).

Старшему смены дежурного наряда премия снижается за:

Несвоевременный доклад оперативному дежурному по ЧОО об обстановке на постах охраны согласно установленных временных нормативов, в размере 200 руб. за каждый несвоевременный доклад.

Несоблюдение охранниками на постах установленного времени доклада старшему смены и непринятие мер по организации докладов с постов, в размере 100 руб. за каждый несвоевременный доклад.

За каждое выявленное в ходе проверки нарушение несения дежурства охранниками в его смене в размере 300 руб. за каждое нарушение.

За низкую организацию деятельности дежурной смены, приведшую к хищению материальных ценностей или других фактов причинения материального вреда Заказчику, старший смены лишается 100% премии.

Определенному комиссией лучшему охраннику выплачивается дополнительная денежная премия, независимо от премии по итогам работы в отчетном месяце, в размере 5 000 руб. при не допущении им случаев нарушения трудовой дисциплины.

Перечень нарушений и упущений охранниками дежурной смены, за которые производится снижение премии, приведен в таблице (Приложение № 3).

Оперативным дежурным ежемесячная премия начисляется и выплачивается:

За выявление им, при проверке несения дежурства дежурной смены, нарушений, допущенных охранниками, в размере 100 руб. за каждое выявленное и подтвержденное материалами проверки нарушение в течение оцениваемого месяца.

За соблюдение временных нормативов доклада старших смен согласно времени, указанного в постовой ведомости и недопущение фактов нарушения сроков доклада, в размере 1 000 руб. за оцениваемый месяц период.

За недопущение фактов несвоевременного доклада Руководству Общества и оперативному дежурному вышестоящей организации об обстановке на охраняемых объектах и произошедших ЧС в размере 1 000 руб. за отчетный период.

За организацию работы дежурной смены по предотвращению материального ущерба, задержанию нарушителей в ночное время, а также в праздничные и выходные дни в размере 1000 руб. за отчетный период.

Снижение размера премии оперативному дежурному производится за:

Несвоевременный доклад руководству Общества и оперативному дежурному вышестоящей организации об обстановке на постах охраны согласно установленных временных нормативов и незамедлительно в случае ЧС в размере 1 000 руб. за каждый несвоевременный доклад.

Несоблюдение старшими смен временного графика доклада оперативному дежурному по Обществу и непринятие мер по организации докладов старшими смен в размере 200 руб. за каждый несвоевременный доклад.

За каждое выявленное в результате проверки нарушение несения дежурства сотрудниками охраны в его смене в размере 100 руб.

За низкую организацию деятельности дежурных смен Общества, приведшую к хищению материальных ценностей или другим фактам причинения материального вреда Заказчику, оперативный дежурный по Обществу лишается 100% премии.

Учет сведений о результатах работы оперативных дежурных по Обществу за месяц ведет заместитель Руководителя Общества по службе и предоставляет итоговые сведения на рассмотрение комиссии.

**ПРЕДЛАГАЕМОЕ ЕЖЕГОДНОЕ ПРЕМИРОВАНИЕ**

Ежегодное премирование работников может производиться только при наличии денежных средств на расчетном счете Общества.

Охранникам, которые успешно прошли испытательный срок, при образцовом выполнении своих должностных обязанностей по охране объекта выплачивается премия в размере до одного должностного оклада.

В случае выявления (в ходе проверок, проводимых администрацией и оперативными дежурными Общества или уполномоченными работниками Заказчика, в частности сотрудниками ДЗА/ДЗР) одного нарушения со стороны охранника за отчетный период, премия выплачивается в размере 30% от установленных сумм. При наличии двух и более нарушений, премия не выплачивается.

За допущенные нарушения во время дежурства, приведшие к хищению материальных ценностей или другим фактам причинения материального вреда Заказчику, охранник лишается 100% премии.

Старшим охранникам, которые успешно прошли испытательный срок, выплачивается премия в размере до одного должностного оклада.

В случае выявления (в ходе проверок, проводимых администрацией и оперативными дежурными Общества или уполномоченными работниками Заказчика, в частности сотрудниками ДЗА/ДЗР) одного нарушения со стороны старшего охранника за отчетный период, премия выплачивается в размере 30% от установленных сумм. При наличии двух и более нарушений, премия не выплачивается.

За допущенные нарушения во время дежурства, приведшие к хищению материальных ценностей или другим фактам причинения материального вреда Заказчику, старший охранник лишается 100% премии.

Старшим смены, которые успешно прошли испытательный срок, выплачивается премия в размере до одного должностного оклада.

В случае выявления (в ходе проверок, проводимых администрацией и оперативными дежурными Общества или уполномоченными работниками Заказчика, в частности сотрудниками ДЗА/ДЗР) одного нарушения со

стороны старшего смены, не более двух нарушений со стороны охранников в его смене на постах за год, премия выплачивается в размере 30% от установленных сумм. При наличии двух и более нарушений, допущенных старшим смены или более двух нарушений, допущенных охранниками в его смене на постах за отчетный период, премия не выплачивается.

За допущенные охранниками нарушения во время дежурства, приведшие к хищению материальных ценностей или другим фактам причинения материального вреда Заказчику, старший смены лишается 100% премии.

Оперативным дежурным, которые успешно прошли испытательный срок, выплачивается премия в размере до одного должностного оклада.

В случае выявления (в ходе проверок, проводимых администрацией и оперативными дежурными Общества или уполномоченными работниками Заказчика, в частности сотрудниками ДЗА/ДЗР) не более пяти нарушений со стороны охранников на постах в течение года, премия выплачивается в размере 30% от установленных сумм. При наличии пяти и более нарушений, премия не выплачивается.

За допущенные на объектах охраны нарушения во время дежурства, приведшие к хищению материальных ценностей или другим фактам причинения материального вреда Заказчику, дежурный по Обществу лишается 100% премии.

Премия для административно-управленческого персонала (Заместитель Руководителя по вооружению и служебной подготовке, главный бухгалтер, главный инженер, начальник ООРИК, инспектор по кадрам и учету военнообязанных, юрисконсульт, бухгалтер, механик, инженер по охране труда) устанавливается по решению Руководителя Общества в сумме, не превышающей ежемесячный должностной оклад премируемого работника.

Генеральному директору/директору премии и иные стимулирующие выплаты, материальная помощь в т.ч. к юбилейным датам, чрезвычайным обстоятельствам (рождение ребенка, смерть близких родственников и пр.)

выплачиваются только на основании Решения Единственного Участника Общества/Общего собрания участников Общества.

Ежегодная премия не начисляется и не выплачивается в случае:

Допущенных работником в текущем календарном году нарушений трудовой дисциплины.

Наличия замечаний по организации и ведению хозяйственной и финансовой деятельности по актам ревизии контролирующих органов в сфере ответственности работников администрации ЧОО.

Отсутствия отметки у охранников 6 разряда о сдаче ежегодной периодической проверки на пригодность к действиям в условиях, связанных с применением огнестрельного оружия и специальных средств (по вине ответственного работника Общества).

Нарушения правил внутреннего трудового распорядка, при наличии соответствующих документов, подтверждающих данное нарушение.

Перечень нарушений и упущений работниками аппарата управления Общества приведен в таблице (Приложение № 2).

Персональная доплата может осуществляться в отношении всех работников. Она непостоянная, а является разовой выплатой за качественное и оперативное выполнение важных заданий или срочных работ и поручений в интересах Общества за разработку, внедрение или проведение мероприятий и действий, направленных на:

Экономии денежных средств.

Улучшение качества и эффективности охраны объектов.

Улучшение служебной подготовки работников.

Улучшение условий труда, техники безопасности и пожарной безопасности.

Предоставление ранее неизвестной в организации информации о готовящихся или совершённых событиях, которые могут быть связаны с нарушением пропускного и внутриобъектового режимов, с причинением



материального вреда Заказчику, а также с угрозой жизни и здоровья персонала.

В связи с увольнением при выходе на пенсию (достижение пенсионного возраста 60 лет для мужчин и 55 лет для женщин, а также увольнением в связи с получением инвалидности 1-й или 2-й группы.) производится персональная доплата, размер которой определяется, исходя из стажа непрерывной работы в Обществе при стаже работы:

До 5 лет, выплата не производится.

От 5 до 10 лет = 10 % от среднего заработка за год.

Более 10 лет = 15 % от среднего заработка за год.

Основанием для начисления и выплаты персональной доплаты является приказ, изданный Руководителем Общества.

Размер персональной доплаты устанавливается по решению Руководителя Общества и не может быть более 50% ежемесячного оклада или среднего заработка премируемого работника.

К формам нематериальной мотивации можно предложить следующие инструменты:

соревнования между рабочими сменами по объему продаж с выявлением лучшей смены в месяце;

«Доска Почета» на входе в магазин;

Организация оздоровления для сотрудников магазина. В теплое время года предоставление возможности организации детского отдыха для детей сотрудников в оздоровительных лагерях, а в зимнее время предоставление купонов на услуги горнолыжного курорта «Таганай».

Карьерный рост для лучших сотрудников организации.

## **2.6. Оценка эффективности внедренных мероприятий по совершенствованию системы оплаты труда на предприятии**

Экономическую эффективность предложенных мер трудно отследить, потому что мы не можем быть полностью уверены в том, что если мы увеличим заработную плату работникам, то производительность их увеличится.

При выборе вариантов организации заработной платы необходимо определять их эффективность, выгодность, полезность. Полезность характеризует степень преимущества предлагаемых мер. Выгодность в конечном итоге определяется при сравнении отношения результатов и затрат, то есть эффективностью.

Таким образом, эффективность в широком смысле - это отношение между результатами, затратами и уровнем достижения поставленной цели.

В более узком смысле эффективность - это отношение результата к затратам на его достижение либо к используемому ресурсу.

В нашем случае при введении новой системы оплаты труда мы будем рассматривать эффективность, учитывающую затраты и результаты, связанные с введением мер по совершенствованию оплаты труда работников ООО «Югра – Юг 1», введение Положения по оплате труда, предусматривающего нормативный метод формирования заработной платы, а также эффективность использования персонала организации. Рассмотрим планируемые показатели деятельности ООО «Югра – Юг 1» в 2016 г.

В результате внедрения инновационных мероприятий ООО «Югра – Юг 1» намерено наращивать объем оказанных охранных услуг 1% в месяц (нарастающим итогом за год рост должен составить 12,7% в сопоставимых ценах), соответственно в сопоставимых ценах себестоимость охранных услуг увеличится также на 12,7%. При этом затраты на оплату труда увеличатся лишь на 7% в силу того, что в приросте выручки от реализации заложена себестоимость. В таблице 3.7, представим изменение показателей деятельности магазина в результате роста товарооборота, вызванного личной заинтересованностью сотрудников магазина в росте выручки от реализации.

Таблица 17.



Расходы на оплату труда	739,89	46,4	1006,60	48,2	1198,82	47,6	1541,29	47,6
Отчисления на социальные нужды	188,16	11,8	240,16	11,5	299,71	11,9	385,32	11,9
Арендная плата	408,22	25,6	580,57	27,8	737,93	29,3	948,73	29,3
Коммунальные услуги	92,49	5,8	85,62	4,1	156,15	6,2	200,76	6,2
Транспортные расходы	23,92	1,5	10,44	0,5	10,07	0,4	12,95	0,4
Убыль товаров	31,89	2	43,86	2,1	42,82	1,7	55,05	1,7
Прочие расходы	110,03	6,9	121,13	5,8	73,04	2,9	93,90	2,9
Итого	1594,6	100	2088,39	100	2518,53	100	3238	100

Рассчитаем изменение показателя экономической эффективности предлагаемых мер. **СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ** - это соответствие результатов хозяйственной деятельности основным социальным потребностям и целям общества, интересам отдельного человека. Интегрирующим показателем социальной эффективности есть производство товаров народного потребления в общем объеме производства за год.

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ** - это достижение наибольших результатов при наименьших затратах живого и овеществленного труда.

Конкретными показателями экономической эффективности есть: производительность и фондоемкость труда, фондоотдача и фондоемкость продукции, материалоотдача и материалоёмкость продукции, экономическая эффективность капитальных вложений, новой техники, энергоемкость продукции, повышение ее качества, экономия материальных затрат

Экономическая эффективность = прирост валовой прибыли – прирост издержек обращения = 1073 тыс. руб.-719 тыс. руб. = 354 тыс. руб.

Важное значение в рамках социальной эффективности имеет изменение средней заработной платы. На основании изменения расходов на оплату труда и стабильной численности персонала заработная плата работников существенно изменится (рисунок 16).

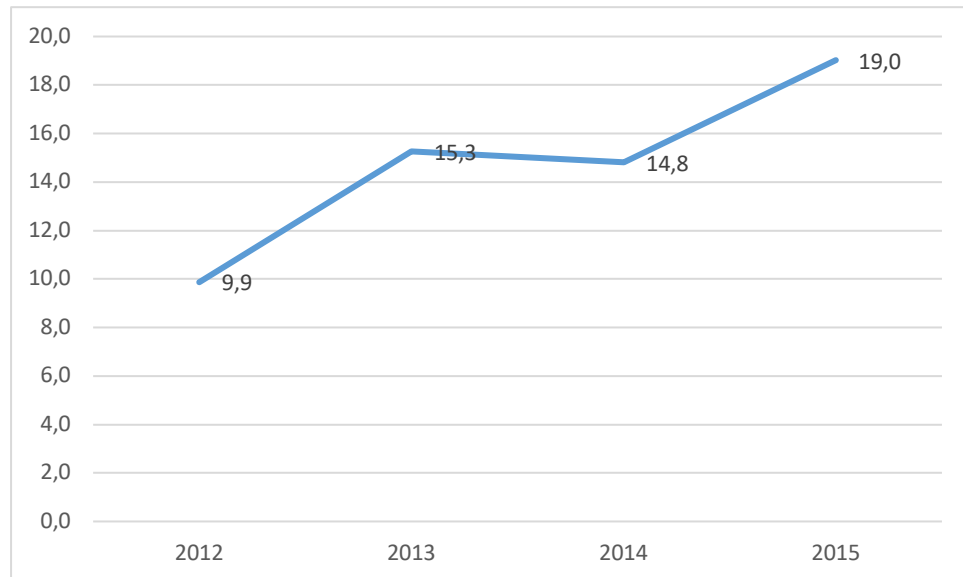


Рисунок 16. Изменение заработной платы в период 2012 - 2015 и в прогнозные период 2017 - го года, тыс. руб.

Следует спрогнозировать и изменение доли неудовлетворенных системой мотивации сотрудников. На рисунке 3.2.представлено изменение отношения работников к системе мотивации работников.

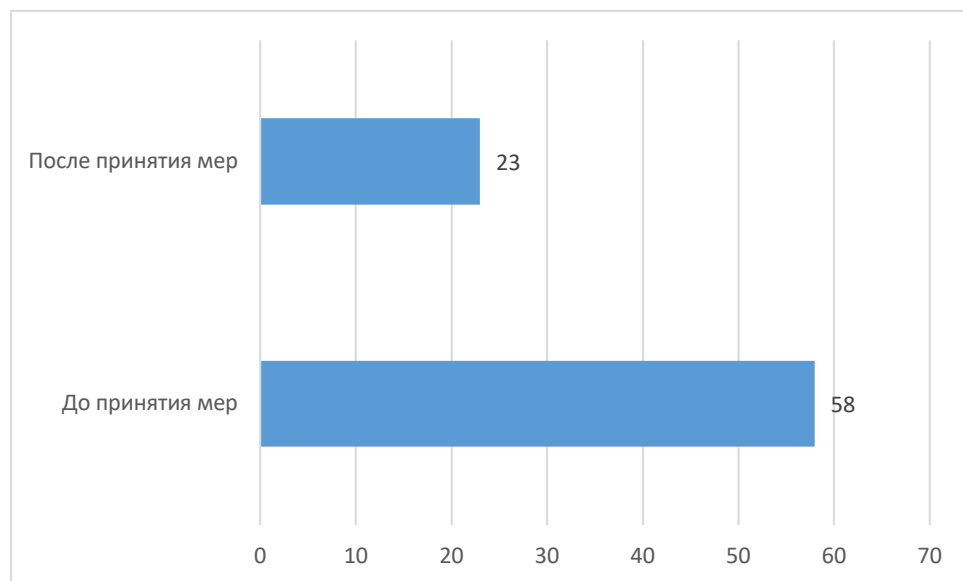


Рисунок 17. Доля неудовлетворенных работников действующей системой мотивации, %

Следует отразить и изменение показателя текучести персонала, как выражения отношения работников к действующей системе мотивации персонала ООО «Югра – Юг 1». На рисунке 18 представим изменение этого социального показателя.

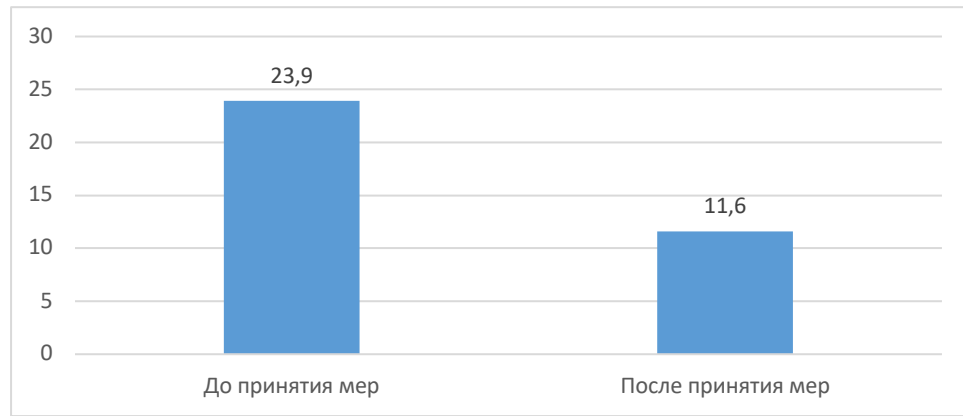


Рисунок 18. Изменение показателя текучести кадров предприятия до и после принятия предложения, %

### **Выводы по второй главе**

Внедрение всех предложенных мероприятий позволит закрепиться положительной тенденции роста производительности труда и заработной платы.

Социальная эффективность характеризуется изменением благосостояния населения в ходе принятия управленческих решений. Как видно из приведенных расчетов заработная плата работников увеличилась. С увеличением заработной платы на 28,5% увеличились доходы работников, их покупательная способность. Мотивация труда растет, текучесть кадров уменьшается.

Основная цель предприятия выполняется, так как показатели рентабельности (увеличиваются), прибыль увеличивается на 1073 тыс. руб., или на 49,15%).

В результате проведения инновационных мероприятий, а именно улучшение организации материальной и нематериальной мотивации в ООО «Югра – Юг 1» и применение нормативного метода формирования фонда оплаты труда, регулируемого Положением об оплате, позволит предприятию выйти на более стабильный уровень показателей финансово-хозяйственной деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение квалификационной работы на основании проведенного исследования работы охранного предприятия ООО «Югра – Юг 1» можно сделать следующие общие выводы.

Мотивация труда – это система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплаты работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными документами, соглашениями и трудовыми договорами. Сегодня, в основе мотивации труда лежит заработная плата. Зарботная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Сущность заработной платы проявляется в функциях, которые она выполняет в фазах общественного производства: производстве, распределении, обмене и потреблении. Различают номинальную заработную плату, т.е. ее денежный размер, и реальную. Организация оплаты труда включает: тарифную систему, формы и системы оплаты труда, систему надбавок, доплат и премирования. Тарифная система оплаты труда – совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий. Форма оплаты труда – это способ взаимосвязи между заработной платой и результатами, заработной платой и характером труда. Система оплаты труда – это технология реализации соответствующей формы оплаты труда. Зарботная плата делится на два вида: основная и дополнительная. Основная - начисляется за фактически проработанное время и выполненные на предприятии работы. Дополнительная - это установленные законом выплаты за неотработанное время. Существуют две основных формы оплаты труда — повременная и сдельная. Повременная форма характеризуется тем, что заработная плата работнику начисляется в зависимости от количества отработанного в соответствии с табельным учетом времени и установленной тарифной ставкой

или окладом. Сдельная форма оплаты труда позволяет установить размер заработной платы работника в зависимости от объема выполненной работы, который может быть измерен в количестве операций, изделий и т.д., и размера заработной платы за единицу продукции (расценки).

На базе форм оплаты труда разработаны системы заработной платы:

— повременные: простая повременная, повременно-премиальная и повременно-премиальная с нормированным заданием, система плавающих окладов.

— сдельные: прямая сдельная, сдельно-премиальная, сдельно-прогрессивная, сдельно-регрессивная, косвенная сдельная, аккордная сдельная.

— гибкие: остаточная, бестарифная, контрактная.

Повышение роли стимулирования труда позволяет увязать уровень и прирост заработной платы с конкретными достижениями в работе. Системы премирования играют важную социальную роль, так как способствуют творческому отношению к труду.

Отличительной особенностью ООО «Югра – Юг 1» является то, что основными клиентами компании являются нефтедобывающие предприятия региона.

Цель деятельности ООО «Югра – Юг 1 – расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

В соответствии с Уставом ООО «Югра – Юг 1» основной вид деятельности - охранные услуги.

В ООО «Югра – Юг 1» применяется повременная система оплаты труда. А именно простая повременная по окладу согласно табеля (по дням) и повременно-премиальная система оплаты труда по окладу согласно табеля (по дням).



Рассмотрев и проанализировав основные показатели деятельности, трудовые показатели, действующую систему оплаты труда ООО «Югра – Юг 1» можно сказать:

- в целом на предприятии наблюдается положительная динамика. Это доказывается ростом основных показателей деятельности: увеличение производительности труда, показателя товарооборота, уровня рентабельности.

Основными проблемами в действующей системе мотивации персонала являются:

- но, данной организации необходимо совершенствовать организацию материальной составляющей мотивации персонала для повышения конкурентоспособности персонала и всего предприятия в целом. Так как социологический опрос показал, что система оплаты труда в ООО «Югра – Юг 1» находится в кризисном состоянии. Она неэффективна, несправедлива, не поддерживается большинством работников. В связи с этим есть все основания перейти на систему оплаты труда, которая свяжет результаты труда с конечным размером заработной платы, и создать более эффективную систему мотивации труда, тем более, что большинство работников психологически к этому готовы.

Для того чтобы персонал охранных подразделений работал с полной отдачей и максимально эффективно, его работа должна быть оплачиваема в соответствии с полученным результатом и объемом возлагаемой на конкретных работников ответственности.

Следовательно, совершенствованием системы оплаты труда является деление ее на основную (окладную) и дополнительную (премиальную). Для этого необходима разработка следующих мероприятий.

Мероприятия по совершенствованию организации оплаты труда в ООО «Югра – Юг 1»:

- отладить учет оценочных коэффициентов снижения и коэффициентов корректировки переменной части фонда оплаты труда;

- разработать положение о премировании;
- формирование подразделений с учетом психологической совместимости;
- создание комфортного социально психологического микроклимата в организациях
- внедрение, семинаров, тренингов – обучающих программ.
- развивать корпоративную культуру (отдых; праздники)

В результате проведения инновационных мероприятий, а именно улучшение организации оплаты труда в ООО «Югра – Юг 1 фонд оплаты труда увеличился на 49%.

В результате проведения инновационных мероприятий ожидается рост получения прибыли на 1073 тыс. руб., или на 49%. Это говорит о том, что главная цель организации выполняется.

Экономический эффект от введения инновационных мероприятий составил 354 тысяч рублей. Экономическая эффективность составила 1,066 или +32,9%.

Социальная эффективность характеризуется изменением благосостояния населения в ходе принятия управленческих решений. Как видно из приведенных расчетов заработная плата работников увеличилась. С увеличением заработной платы увеличились доходы работников, их покупательная способность. Мотивация труда работников растет, следовательно, у работников появляется чувство удовлетворенности трудом, что, в свою очередь повышает его личностный потенциал, и желание эффективно трудиться.