



МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФГБОУ ВО «ЮУГПУ»

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Разработка рекомендаций по мотивации труда в организации

Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 – Менеджмент
направленность программы бакалавриата: управление человеческими
ресурсами

Выполнила:
Студентка группы 509-114-5-1 Кр
Земляная Елена Владимировна *Земляная*

Научный руководитель:
Д.э.н., проф.
Лысенко Юлия Валентиновна

Проверка на объем заимствований:

50,51 % авторского текста.

Работа допущена к защите

«*21*» *мая* 2019 г.

зав.кафедрой «Экономики, управления и права»

Рябчук
Рябчук П.Г.

Челябинск
2019

Содержание

	Введение	3
Глава 1.	Теоретические основы систем мотивации персонала в современных организациях	7
1.1.	Исследование систем и цели мотивации персонала	7
1.2.	Мотивационные системы персонала	18
1.3.	Диагностика мотивационной среды компании	28
	Выводы по первой главе	38
Глава 2.	Анализ системы мотивации персонала ОАО «КРАЗ»	40
2.1.	Краткая характеристика предприятия ОАО «КРАЗ»	40
2.2.	Анализ трудовых показателей ОАО «КРАЗ»	46
2.3.	Анализ действующей системы мотивации на ОАО «КРАЗ»	54
2.4.	Разработка предложений по созданию системы мотивации персонала предприятия на примере ОАО «КРАЗ»	65
	Выводы по второй главе	78
	Заключение	80
	Список используемой литературы	84
	Приложение	89

Введение

Актуальность исследования. 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.

Степень научной разработанности проблемы. Проблема мотивации трудовой деятельности привлекала внимание многих ученых на протяжении длительного времени. Серьезный вклад в понимание сущности и содержания мотивации труда внесли такие известные ученые-экономисты, как Кейнс Дж., Маршалл А., Милль Дж., Рикардо Д., Смит А., Шумпетер Й. Ими были разработаны фундаментальные понятия: «потребности», «интересы», «мотивы», «стимулы» и т.д.

Основу современных теорий мотивации заложили такие зарубежные ученые, как Вебер М., Друкер П., Маслоу А., Мейо Э., Саймон Г., Слоан А., Тейлор Ф., Файоль А., Фоллетт М., Херцберг Ф.

В отечественной и зарубежной экономической науке исследованы отдельные компоненты мотивационного механизма (трудовое поведение, удовлетворенность трудом, сбалансированная система показателей и менеджмент знаний как механизмы мотивации персонала) в научных работах Белкина В.Н., Беляевой И.Ф., Бобкова В.Н., Вельяи А.Г., Волгина Н.А., Гапоненко А.Л., Захарова Н.И., Жукова А.Л., Каплана Р., Кокина Ю.П., Костина Л.А., Нивена П.Р., Нортон Д., Мильмана В.Э., Одегова Ю.Г., Пушкарева Н.Ф., Питерса Т., Уотермена Р., Уткина Э.А., Цветковой Г.А., Чиркова В.И., Яковлева Р.А. и др.

Целью данной выпускной работы является разработка мероприятий, направленных на совершенствование мотивации работников в ОАО «КРАЗ».

Объект исследования – система мотивации персонала.

Предмет исследования – совершенствование мотивации персонала работников в условиях торгового предприятия.

Для достижения поставленной цели в работе будут решены следующие **задачи исследования**:

1. рассмотреть теоретические аспекты организации мотивации сотрудников;
2. исследовать эволюцию теорий мотивации;
3. дать общую организационно-управленческую характеристику ОАО «КРАЗ»;
4. провести анализ кадрового состава предприятия;
5. провести исследование существующей системы мотивации специалистов ОАО «КРАЗ» и обозначить ключевые результаты исследования;
6. разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации специалистов ОАО «КРАЗ» и предложить программу по внедрению новой системы мотивации для специалистов.

Методологическая база исследования выступают работы отечественных и зарубежных исследователей, таких как Грин Дж., Джордж Т., Кибанов А.Я., Лайл М., Моргунов Е.Б., Самоукина Н.В., Травин В.В., Феонова М.Р., и др. Информационным и методическим обеспечением выпускной квалификационной работы являются данные бухгалтерской и статистической отчетности предприятия, а также нормативные правовые акты в сфере трудового законодательства.

Методы исследования: Анализ, дедукция, классификация, моделирование, наблюдение, опрос.

База исследования – ОАО «КРАЗ». Юридический адрес: Россия, 456592, Челябинская обл., пос. Красногорский, Промышленный квартал, 1

Структура исследования. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты мотивации, ее место в области управления в целом, произведен сравнительный анализ теорий содержания мотивации.

Вторая глава посвящена проведению исследования, которое включило анализ хозяйственной деятельности предприятия и исследование мотивации специалистов ОАО «КРАЗ». Исследование проводилось с помощью анализа документации, относящейся к различным аспектам управления персоналом, интервьюирования руководителя для уточнения всех граней проблем, касающихся мотивации персонала, а также анкетирования сотрудников для выявления степени их удовлетворенности ключевыми факторами рабочей среды и определения основных трудовых ценностей.

В заключительной части второй главы на основании выявленных особенностей мотивации специалистов разработаны мероприятия по совершенствованию мотивации, а также предложены рекомендации программы по внедрению новой системы мотивации для филиала.

Для написания выпускной квалификационной работы были использованы учебники, учебные пособия, статьи из периодических изданий, материалы семинаров по управлению персоналом, электронные

периодические издания, а также данные всемирной сети Интернет в области управления персоналом и менеджмента организации.

Структура работы. Работа написана на 97 страницах основного текста. Содержит 18 рисунков и 19 таблиц. Список используемой литературы сформирован из 62 источников.

Глава 1. Теоретические 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.

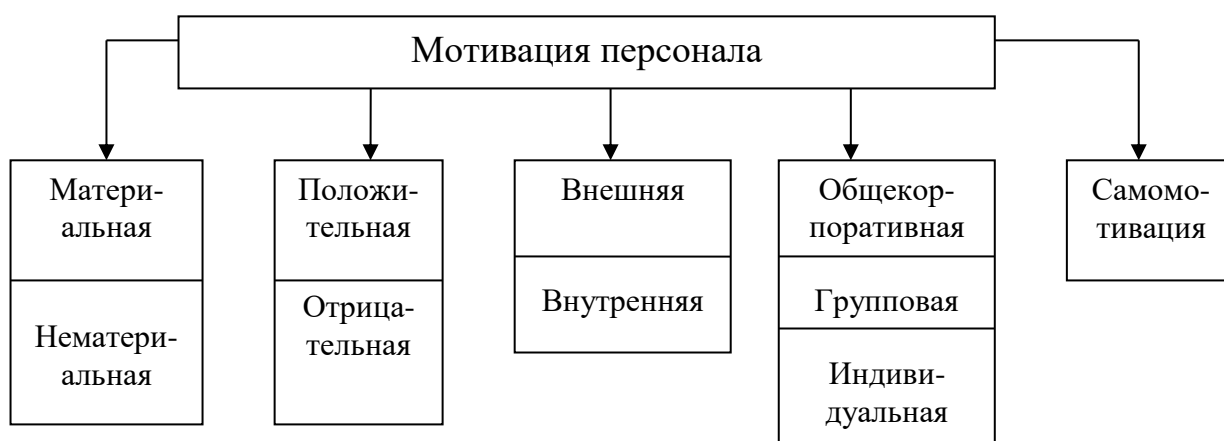


Рисунок 1. Методы мотивации персонала

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 общих собраний раз в две недели	Ввести обязательную практику коллектива
Уделять больше внимания клиентам	Раз в три месяца обзванивать клиентов по списку и опрашивать их, насколько они удовлетворены обслуживанием
Работать более внимательно, которые я часто делая, и любой работы	Составить список ошибок, и использовать его для проверки

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 нерадливость 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:

«Что я даю организации?» этот вклад включает в себя усилия, опыт, образование, навыки и подготовку.

«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 гетерогенном 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:

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

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

У персонала отсутствует уверенность в справедливости оценки работы.

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

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 зависимости 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 первой 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 2. Анализ системы мотивации персонала ОАО «КРАЗ»

2.1. Краткая характеристика предприятия ОАО «КРАЗ»

Красногорский абразивный завод был создан в 1972 году как своеобразная экспериментальная площадка для изготовления опытных образцов абразивного инструмента по научным разработкам.

Юридический адрес:

Россия, 456592, Челябинская обл., пос. Красногорский, Промышленный квартал, 1

Генеральный директор: Воронин Анатолий Михайлович

На предприятии происходили испытания практикой инструменты, рожденные в недрах таких институтов, как УралВНИИАШ,

Волжский ВНИИАШ, Ленинградский ВНИИАШ.

Значительно позже опытное предприятие приобрело самостоятельность, а заложенный научный потенциал дает о себе знать и в настоящее время: освоенная номенклатура производства отрезных и полировальных кругов сохраняет востребованность по сей день.

Серийно производимый абразивный инструмент на бакелитовой и вулканитовой связках востребован на предприятиях не только России, но и бывших республик Советского Союза.

За долгие годы успешной работы на рынке абразивов наша компания стала надежным партнером для предприятий машиностроения, авиастроения, металлургии.

Завод производит:

Инструмент на бакелитовой связке:

Высокоскоростные ($V=80$ м/с) армированные отрезные и зачистные круги для шлифмашинок и стационарных станков диам. 80-500 мм; круги отрезные из черного карбида кремния (армированные и неармированные) для резки легированных сталей, бетона, камня, огнеупоров и др., диам 230-500мм;

Шлифовальные и обдирочные круги диаметром 80-600 мм;

Сегменты для шлифовки металла (5с).

Инструмент на вулканитовой связке:

Отрезные и прорезные круги диам. 60-500 мм;

Полировальные круги (ГМ, ГС, ГТ) диам. 80-400 мм;

Круги шлифовальные тип ПП диам. 63-500 толщиной до 400 мм, тип ПВД диам. 300-350 мм.;

Галтовочные тела для виброабразивной обработки деталей различной шероховатости,

а так же зачистки окалины и заусенцев.

Так же поставляем абразивный инструмент на керамической связке.



Рисунок 2. Организационная структура предприятия

Функционально-линейная структура отличается от линейной структуры управления тем, что в первой между директором и непосредственными подчиненными имеются промежуточные звенья.

На ОАО «КРАЗ» этим «промежуточным звеном» является заместитель директора, в подчинении которого находится весь обслуживающий персонал. Директор единолично отдает распоряжения всем отделам, кроме работников. А замдиректора отчитывается перед директором ОАО «КРАЗ» о деятельности остальных работников предприятия.

Преимущество функционально-линейной структуры заключается в том, что директор может быть универсальным специалистом и учитывать все стороны деятельности предприятия. Простота формы организационной структуры обеспечивает оперативность управления, снижает расходы на содержание управленческого аппарата.

Очень важное значение имеет отдел бухгалтерии, который осуществляет всю финансовую деятельность ОАО «КРАЗ», ежеквартально отчитывается перед налоговыми органами, составляет квартальные и годовые отчеты и т.д. Все финансовые процессы, протекающие на данном предприятии отображены именно в бухгалтерской отчетности.

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем.

Выделяют следующие виды клиентов:

Ключевые клиенты - потребители, которые лояльны к предприятию и регулярно тратят значительные суммы на товар. Партнерские отношения к предприятию имеют для них самостоятельную ценность.

Реальные клиенты – те, потребители, которые покупают или неоднократно покупали товар. Среди них есть группы мелких, средних и крупных клиентов, и каждой из групп нужен отдельный подход.

Перспективные клиенты - те, потребители, которые в общем, относятся к вероятным клиентам, причем вероятность их обращения к предприятию достаточно высока, плюс к этому есть дополнительные причины считать их желательными клиентами.

Вероятные клиенты - те, потребители, которые в принципе может с выгодой для себя обратиться за товаром к предприятию по причине удобного расположения, хорошего сервиса, уровня цен или иных дополнительных условий, но кто пока еще не знает о такой возможности.

Потенциальные клиенты - весь объем всех тех физических и юридических лиц, потребности которых могут удовлетворяться предприятием.

Преобладающее большинство потребителей услуг ОАО «КРАЗ» являются ключевыми и реальными клиентами.

Проанализируем финансово-хозяйственную деятельность ОАО «КРАЗ».

Рассмотрим структуру бухгалтерского баланса деятельности ОАО «КРАЗ» на основе бухгалтерской отчетности предприятия (табл. 3).

Внеоборотные активы в период с 2016- 2018 гг. стабильно идут на увеличение, хотя их доля в общей сумме активов несколько снижается. Финансовая стоимость оборотных активов в рассматриваемый период так же имеет тенденцию увеличения. В 2017 году, по сравнению с 2016 годом стоимость оборотных активов возросла в 2 раза, так же как и в 2018 году.

В структуре пассива баланса видно, что капиталы и резервы в рассматриваемый период также увеличиваются. В период с 2016- 2018 гг. их финансовая стоимость увеличилась на 1,14 раза, а с 2017- 2018 год на 1,12 раз. В период с 2016- 2018 год наблюдается резкое увеличение общей стоимости

обязательств (более чем в 3 раза), в период с 2017- 2018 год обязательства увеличились в 2,08 раза.

Таблица 3.

Структура бухгалтерского баланса деятельности ОАО «КРАЗ»

Показатели	Значение показателей (т.р.)						Темп прироста, абсолют. отклонения	
	2016		2017		2018		2017/ 2016	2018/ 2017
	(т.р.)	(%)	(т.р.)	(%)	(т.р.)	(%)		
Внеоборотные активы	297720	16,79	391027	8,73	481623	5,52	1,31	1,23
							93307	90596
Оборотные активы	1475636	83,21	4089557	91,27	8237824	94,4	2,77	2,01
							2613921	4148267
Баланс	1773356		4480584		8719447			
							2707228	4238863
Капиталы и резервы	550495	31,04	629299	14,05	703340	8,07	1,14	1,12
							78804	74041
Долгосрочные обязательства	0	0,00	9341	0,21	7525	0,09	0	0,81
							9341	-1816
Краткосрочные обязательства	1222861	68,96	3841944	85,75	8008582	91,8	3,14	2,08
							2619083	4166638

Как видно на рисунке 3, в структуре активов ОАО «КРАЗ» в период с 2016- 2018гг. наибольшую долю занимают оборотные активы.

В структуре пассивов за рассматриваемый период наблюдается следующая тенденция: основную долю занимают краткосрочные обязательства, Долгосрочные обязательства возникают только в 2016 году, а в 2018 году наблюдается их некоторое снижение.

Проведем оценку финансовой устойчивости предприятия на основе изменения динамики финансовых коэффициентов.



Рисунок 3. Динамика структуры активов баланса (%)

В таблице 4 представлен расчет коэффициентов финансовой устойчивости и деловой активности. Рассчитанные коэффициенты финансовой устойчивости свидетельствуют, что предприятие является финансово независимым.

Низкий коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами и коэффициент маневренности свидетельствуют о том, что на предприятии существует недостаток собственных оборотных средств, и нет возможностей свободно маневрировать финансовыми средствами.

Основная доля в активах принадлежит оборотным активам. Для увеличения финансовой маневренности и увеличения собственных оборотных средств, предприятию было возможно сдать в аренду неиспользуемые основные средства, избавиться от излишних запасов, что и было сделано в 2009 году. Результатом этого и послужило резкое уменьшение суммы запасов.

Таким образом, основные показатели деятельности предприятия показывают, что за 2016- 2018 годы происходит увеличение объемов продаж, прибыли, производительности труда, рентабельности. Увеличение производительности и рентабельности свидетельствует о повышении эффективности деятельности данного предприятия.

2.2. Анализ трудовых показателей ОАО «КРАЗ»

ОАО «КРАЗ» предлагает стандарты кадровой и социальной политики, которые построены на основе современных научных концепций в области управления персоналом, а также соответствуют действующему законодательству Российской Федерации.

В ОАО «КРАЗ» принят коллективный договор, регулирующий социально-трудовые отношения в Обществе. Кадровая политика направлена на привлечение и удержание персонала высокой квалификации.

Общество предъявляет высокие требования к кандидатам на замещение вакантных должностей. Основными критериями при отборе кандидатов являются профессиональная компетентность, инициативность, стремление и способность к дальнейшему развитию. Основным источником привлечения персонала являются молодые специалисты из профильных образовательных учреждений.

Социальная политика является составной и неотъемлемой частью кадровой политики и направлена на формирование чувства удовлетворенности от работы в компании и реализуется через систему социальных гарантий и компенсаций для всех работников.

На предприятии ОАО «КРАЗ» оплата труда производится согласно штатному расписанию. Штатное расписание включает в себя две группы промышленно-производственного персонала: рабочие и служащие и персонал непромышленной деятельности. Рассмотрим динамику, структуру численного состава и уровень фонда заработной платы персонала более подробно в таблице 5.

Анализ полученных данных табл. 4 позволяет сделать ряд выводов. Численность персонала предприятия за 2016– 2018 гг. возросла на 1,5% и составила в 2018 году 134 человек против 122 человек в 2016 году. Рост численности персонала обоснован увеличением объема заказов.

Таблица 4.

**Динамика, структура численного состава и фонд заработной платы
персонала ОАО «КРАЗ»**

Наименование показателя	2016 год		2017 год		2018 год		Темп роста, 2018/ 2016 гг., %	
	Чел.	ФЗП, тыс. руб.	Чел.	ФЗП, тыс. руб.	Чел.	ФЗП, тыс. руб.	Чел.	ФЗП, тыс. руб.
Среднесписочная численность всего в том числе:	122	47240,1	131	50020,7	134	56280,3	109.8	119.1
промышленно-производственный персонал (ППП) рабочие	51	15544,8	56	16531,2	57	23940,2	111.7	154.0
служащие	21	7987,1	27	8432,4	29	8923,1	138.1	111.7
руководители	15	5400.1	16	5672.6	16	6723.1	106.6	124.5
специалисты	25	8340	22	7490.2	23	9246,5	92	110.8
персонал непромышленной деятельности	10	3549.1	10	3763	9	4389,9	90,0	123.7

Структура персонала ОАО «КРАЗ» за период исследования оставалась относительно стабильной. Некоторые изменения затронули категорию служащих, на данную категорию в 2016 году приходилось 32,8% а к 2018 году возросла до 33,4%. Удельный вес персонала непромышленной деятельности сократился с 2,5% в 2016 году до 1,9% в 2018 году.

Структура персонала предприятия ОАО «КРАЗ» за 2016– 2018 году представлена на рисунке 4.

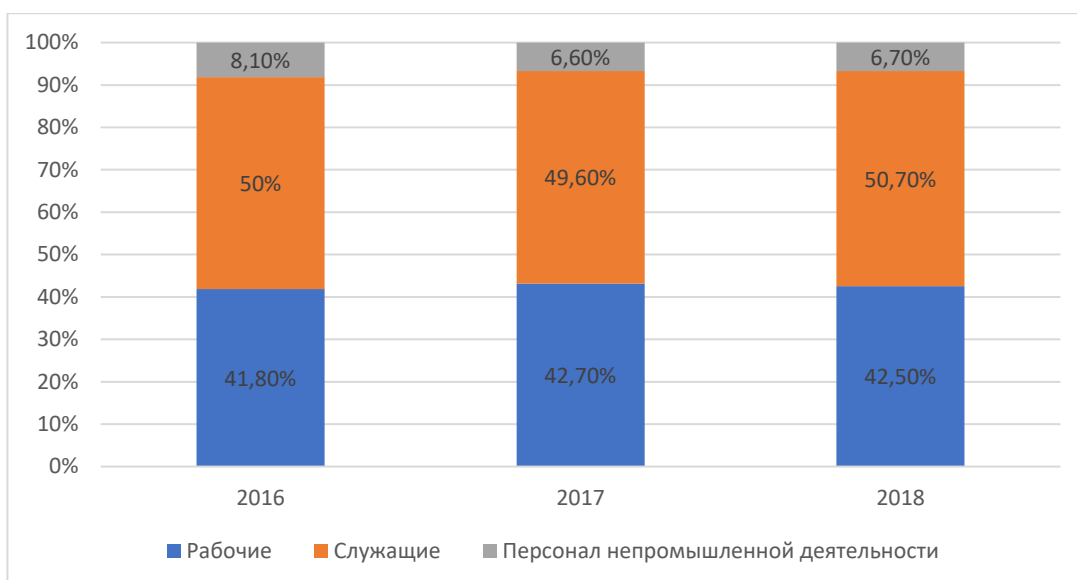


Рисунок 4. Структура персонала ОАО «КРАЗ»

Средний возраст работников предприятия составляет:

в целом по ОАО «КРАЗ» : 39 лет;

среди работников, относящихся к категории «руководителей» – 41 год;

среди работников, относящихся к категории «специалисты» – 39 лет.

Возрастной состав персонала представлен на рисунке 5.

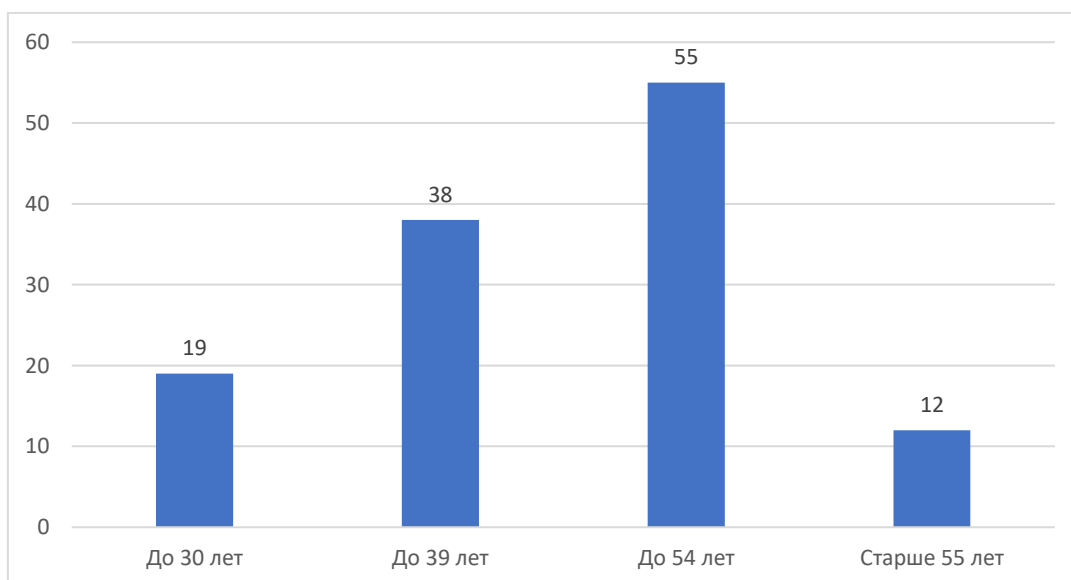


Рисунок 5. Возрастной состав персонала ОАО «КРАЗ»

На предприятии работают: 19 человек (14,1%) в возрасте от 18 до 30 лет; 38 человек (28,3%) в возрасте от 31 до 39 лет; 55 человек (41,0%) в возрасте от 40 до 54 лет; 12 работников (8,9%) в возрасте старше 55 лет.

В 2018 году численность работников старше трудоспособного возраста (пенсионеры по возрасту) увеличилась по сравнению с 2017 годом на 7 и составила 12 человек.

Качественный состав кадров по категориям изменился в 2017 году следующим образом: на 6 человек увеличилось количество работников, имеющих высшее образование, на 5 человек – среднее специальное. В процентном соотношении качественный состав персонала филиала отражен на рисунке 6.

В 2018 году зафиксировано 10 случаев нарушения трудовой дисциплины, в том числе работниками ОАО «КРАЗ» совершено 7 прогулов, 2 опоздания, 1 работник появился на работе в состоянии алкогольного опьянения. С двумя руководителями расторгнуты контракты за не обеспечение безопасных условий труда.

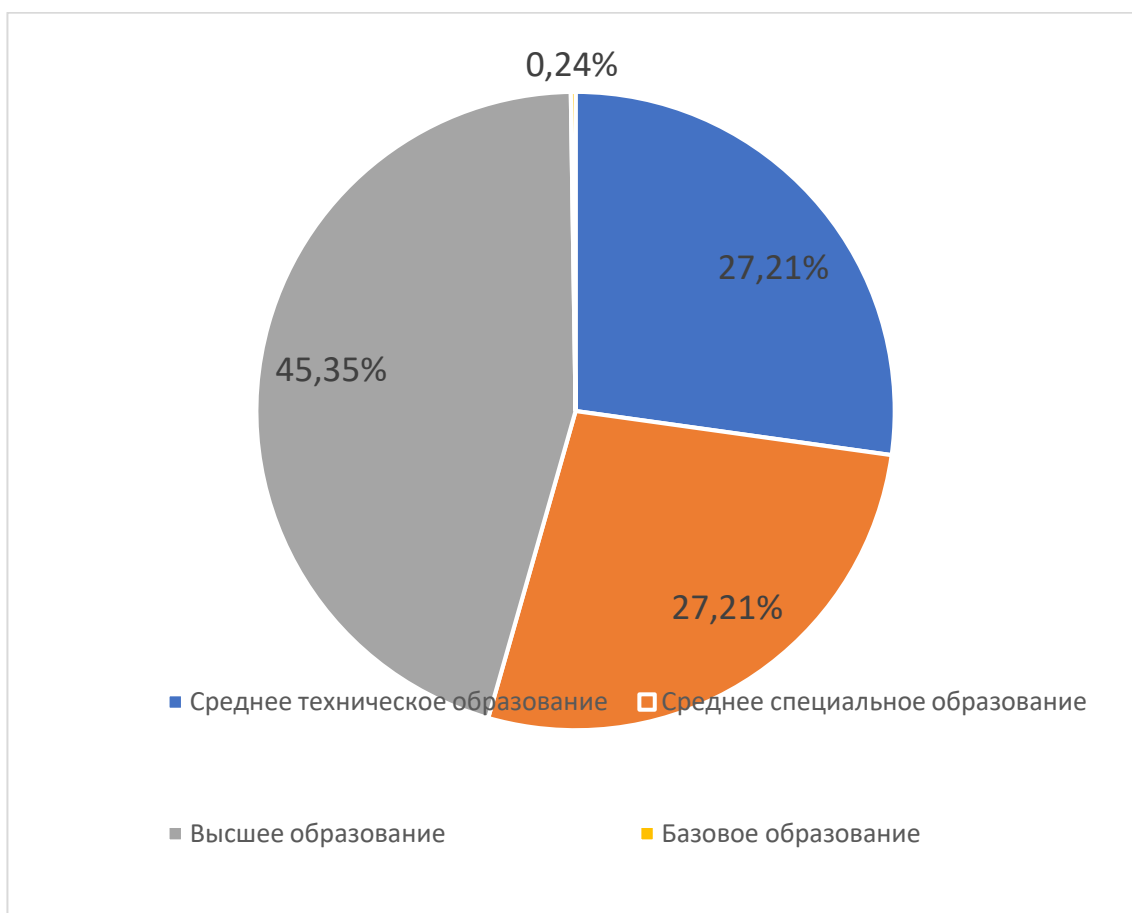


Рисунок 6. Структура кадров предприятия по уровню образования

Таблица 5.

Динамика численного состава и процент текучести кадров

Категория персонала	Среднесписочная численность, чел.			Текучесть кадров, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Всего персонала	12	13	13	6.8	7.4	1.6
Вспомогательные рабочие	51	56	57	1.1	5.7	9.8
Служащие	21	27	29	2.3	3.3	0.7
В т.ч. Руководители	15	16	16	.2		
Специалисты	25	22	23	2	7.3	7.4
Др. служащие	10	10	9			

Из таблицы видно, что списочная численность на начало каждого отчетного периода растет, возрастает численность специалистов, руководителей, служащих что свидетельствует о росте объемов продукции, уменьшение роста вспомогательных рабочих свидетельствует о приведении численности всего персонала в соответствие. Из таблицы также видно, что процент текучести кадров всего персонала превысил максимально допустимые границы. К 2018 году этот коэффициент составляет 21.6% всего персонала на предприятии.

- Анализ производительности труда

Производительность труда является важнейшим показателем эффективности производства. Рост производительности труда имеет большое значение для предприятия; он позволяет:

- существенно снизить затраты на производство и реализацию продукции, если рост производительности труда опережает рост средней заработной платы;
- при прочих равных условиях увеличить объем производства и реализации продукции, следовательно, и рост прибыли;
- проводить политику по увеличению средней заработной платы работникам;
- более успешно осуществлять реконструкцию и техническое перевооружение предприятия;
- повысить конкурентоспособность предприятия и продукции, обеспечить финансовую устойчивость работы.

Таблица 6.

Анализ производительности продукции

Показатели	2017	2018	Изменение
Среднесписочная численность работников, чел	131	134	3
Стоимость реализованной продукции, тыс. руб.	377240	533759	156519
производительность труда	2879,7	3983,3	1103,6

Таким образом, в 2018 году производительность труда увеличилась на 1103,6 тыс. руб, что является положительным фактором для предприятия. Решающим фактором увеличения объема производства стало увеличение производительности труда.

Увольнение работников по соответствующим основаниям за период 2016- 2018 годы показано в таблице 7.

Таблица 7.

Основания увольнения работников ОАО «КРАЗ»

Основание	2016		2017		2018	
	Кол-во, чел	Уд. Вес, %	Кол-во, чел.	Уд. Вес, %	Кол-во, чел.	Уд. Вес, %
Всего	45	100	36	100	29	100
Собственное желание	36	80	27	75	21	72,4
По состоянию здоровья	1	2,2	2	5,5	-	-
Соглашение сторон	3	6,6	2	5,5	-	-
Однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей	2	4,4	1	2,7	6	20,6
В связи со смертью	-	-	1	2,7	-	-
Истечение срока трудового договора	3	6,6	4	11,1	2	6,8

Из таблицы видно, что самый большой удельный вес составляет увольнение по собственному желанию, который колеблется от 72 до 80%. В 2018 году увеличилось количество уволенных за однократное грубое нарушение работником своих трудовых обязанностей, если в 2016 и в 2017

году (по п.п. а, б. п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ) было уволено 2 и 1 человек, то в 2018 году по данному основанию было уволено 6 работников, что свидетельствует об усилении требований соблюдения работниками трудовой дисциплины. Общая численность уволившихся по собственному желанию за этот период снизилась с 45 человек в 2016 г. до 29 человек в 2018 г., т.е. на 22,3%. Все вышесказанное, свидетельствует о незначительных изменениях, в структуре мотивов увольнения по собственному желанию в ОАО «КРАЗ», произошедших за последние три года.

2.3. Анализ действующей системы мотивации на ОАО «КРАЗ»

Важнейшим аспектом управления персоналом являются мотивация труда. Деятельность человека всегда обусловлена реально существующими потребностями: люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Мотивация неразрывно связана со стимулированием труда, при котором стимулами выступают любые блага (потребности человека), получение которых предполагает трудовую деятельность, т.е. благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Другими словами, говоря о мотивах труда, мы ведем речь о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), а говоря о стимулах, – об органах управления, обладающих набором благ, необходимых работнику и предоставляемых им ему при условии эффективной трудовой деятельности.

Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями. Эта цель может быть достигнута только при системном подходе и стимулировании труда.

Для трудящихся предприятия ОАО «КРАЗ», заработная плата является формой вознаграждения за труд и формой материального стимулирования их труда. Она направлена на вознаграждение работников за выполненную работу и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности. Поэтому правильная организация заработной платы непосредственно влияет на темпы роста производительности труда, стимулирует повышение квалификации трудящихся. Зарботная плата, являясь традиционным фактором мотивации труда, оказывает доминирующее влияние на производительность. Организация не может удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждения по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты,

стимулирующей людей к работе. Для того, чтобы обеспечить стабильный рост производительности, руководство должно четко связать заработную плату, продвижение по службе с показателями производительности труда, выпуском продукции. Система вознаграждения за труд, должна быть создана таким образом, чтобы она не подрывала перспективные усилия на обеспечение производительности при краткосрочных негативных результатах. Особенно это относится к эшелону управления [9,70].

Заработная плата является одним из основных стимуляторов роста производительности труда на предприятии. Неэффективная работа некоторых структурных подразделений предприятия, а именно, нецелевое использование рабочего времени, порой оплачивается вознаграждением за сверхурочную работу. При этом перерасход смет в отчетном периоде, наделяет увеличением сметы планируемый период, из чего следует вывод, что отработанное время не является автоматическим показателем эффективной работы подразделения, и не должно положительно отражаться на действующем механизме оплаты труда персонала предприятия. Таким образом, решение проблемы заключается в научно обоснованном подходе к подбору таких условий, при которых достигается оптимизация стимулов. Современная концепция заработной платы как цены рабочей силы предусматривает, что она не может расти бесконечно. Поскольку базовых (материальных) стимулов порой недостаточно, следует возрождать системы общественного признания заслуг работника, его вклада в общее дело.

Ниже представлены результаты проведенного исследования мотивации труда в ОАО «КРАЗ» в контексте оптимизации стимулов на примере заработной платы.

Оплата труда работников предприятия ОАО «КРАЗ» производится на основе тарифных ставок и должностных окладов, определяемых в коллективном договоре организации, в зависимости от выполняемых работ. Отнесение выполняемых работ к определенным тарифным разрядам (должностям) осуществляется с помощью Единого тарифно-

квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС), Квалификационного справочника профессий рабочих, не вошедших в ЕТКС, и Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

Персональная ответственность руководителя предприятия за своевременность выплаты работникам заработной платы предусмотрена в коллективном договоре. На предприятии выплата заработной платы производится только в денежной форме. Выплачивается заработная плата по пластиковым картам. Вновь принятые сотрудники до получения пластиковой карты получают деньги в кассе предприятия по платежной ведомости. Выдача денег по платежной ведомости осуществляется в трехдневный срок, включая и день получения денег из банка.

В структуру фонда заработной платы персонала ОАО «КРАЗ» входит заработная плата, начисленная за выполненную работу и отработанное время, выплаты стимулирующего характера, выплаты компенсирующего характера и оплату за неотработанное время.

Структура фонда заработной платы персонала ОАО «КРАЗ» представлена на рис. 7.

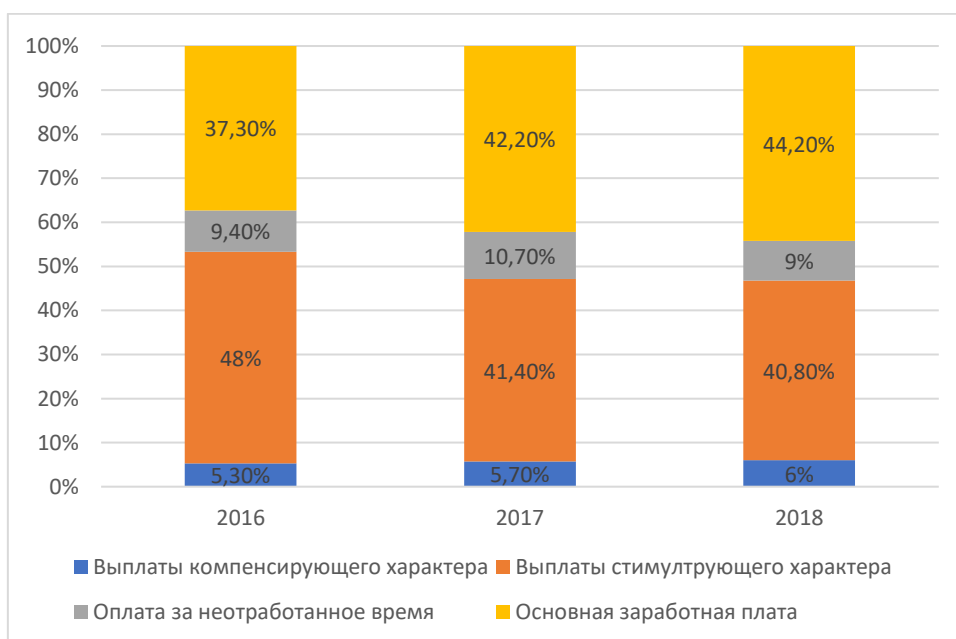


Рисунок 7. Структура фонда заработной платы персонала ОАО «КРАЗ»

Выплаты стимулирующего характера персонала ОАО «КРАЗ» включают:

надбавки (доплаты) к тарифным ставкам и окладам за профессиональное мастерство, классность, почетное звание ученую степень, выслугу лет, стаж работы и другие доплаты и надбавки;

премии и вознаграждения, независимо от источников их выплаты;

единовременные (разовые) премии и вознаграждения, независимо от источников их выплаты, включая годовое вознаграждение за выслугу лет (стаж работы) и по итогам работы за год;

единовременная материальная помощь (денежная компенсация), выплачиваемая всем или большинству работников (к отпуску, на овощи и другая), а также вознаграждения к юбилейным датам, праздникам, торжественным событиям (включая подарки и материальную помощь).

На предприятии ОАО «КРАЗ» разработано Положение о премировании. Премияльная система носит четкий характер, не вызывает осложнений в практическом использовании. Положение о премировании дает четкие ответы на следующие вопросы: каковы показатели и условия премирования, размеры премий, круг премируемых работников, периодичность премирования, источник выплаты премий.

Размер премии определяется экономической целесообразностью системы оплаты труда на предприятии и оптимальным уровнем надтарифной части заработной платы в размере 30–40% тарифа (оклада). Размер премии дифференцирован с учетом напряженности установленных показателей, премирования посредством введения различных шкал с пропорциональным размером премии в зависимости от степени улучшения показателей по сравнению с базовым уровнем.

Положение о премировании персонала предприятия ОАО «КРАЗ» содержит:

общие положения, в которых определяется круг премируемых за основные результаты хозяйственной деятельности по различным группам

персонала (руководители, специалисты, служащие, рабочие) с указанием конкретных задач, на которые нацелено премирование;

источники, показатели, условия, размеры, периоды и сроки премирования для отдельных групп персонала или категорий работающих;

порядок начисления, утверждения и выплаты премии и другие показатели.

Для определения размеров вознаграждения по итогам работы за год устанавливается единая шкала, размер вознаграждения за выслугу лет представлен в табл. 8 и табл. 9.

Таблица 8.

Коэффициенты трудового стажа

Стаж работы	Коэффициент (базовых величин)
От 1 до 3 лет	1,0
От 3 до 5 лет	1,3
От 5 до 10 лет	1,6
От 10 и более	2,0

Таблица 9.

Размер вознаграждения за выслугу лет

Стаж работы	Размер вознаграждения (в процентах) в месяц
От 1 до 3 лет	5
От 3 до 5 лет	10
От 5 до 10 лет	15
От 10 и более	20

Выполнение показателей премирования определяет размер премии, а выполнение его условий становится основанием для ее начисления. При

невыполнении основных показателей или основных условий премирования премия не выплачивается.

Руководству ОАО «КРАЗ», предоставлено право, снижать работникам предприятия размер премий, или полностью лишать их, которое предусмотрено Положением о премировании. Основанием для лишения (снижения) премий являются:

нарушение производственных и технологических инструкций, требований по технике безопасности и другие производственные упущения;

прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня без уважительных причин.

Таблица 10.

**Мотивация труда в зависимости от принадлежности
к определенной группе рабочих**

Фактор мотивации	Социальная группа, для которой значимость указанной мотивации наиболее высока
Повышение размера заработной платы	Рабочие, стаж работы на предприятии 3-4 года
Улучшение социально-бытовых условий	Рабочие, ИТР, мужчины 25-29 и 40-49 лет, стаж работы на предприятии свыше 15 лет
Отсутствие угрозы сокращения	ИТР, женщины 45 лет и более, стаж работы на предприятии менее 5 лет

Продолжение таблицы 10.

Усиление связи заработной платы от результатов работы	Рабочие, ИТР, мужчины 25-39 лет, стаж работы на предприятии 10-15 лет
Получение более интересной творческой работы	ИТР, молодежь до 30 лет, стаж работы до 2-х лет
Улучшение условий труда	Рабочие, мужчины, женщины не зависимо от стажа
Возможность обучения, повышения квалификации	Рабочие, ИТР, мужчины 25-29 лет, стаж работы 1-2 года и 10-15 лет
Улучшение организации труда	Рабочие, мужчины 25-29 лет, стаж работы 3-4 года

Анализ системы оплаты и стимулирования труда позволил выделить следующие проблемы:

высокий процент текучести кадров;

отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников;

низкий уровень удовлетворенности трудом.

Таблица 11.

SWOT-анализ действующей системы оплаты труда.

Сильные стороны:	Слабые стороны:
стабильная заработная плата; квалифицированный персонал.	высокий процент текучести кадров; отсутствие условий для самореализации потенциалов сотрудников; низкий уровень удовлетворенности трудом; слабо развита система мотивации персонала.
Возможности:	Угрозы:
премирование работников за выполнение установленных заданий с учетом снижения затрат и повышения производительности труда; единовременное поощрение за выполнение особо важных заданий	несовершенство законодательной и нормативной базы

Таким образом, проблемное поле мотивации предприятия ОАО «КРАЗ», выявленное в ходе обследования:

отсутствие оперативного учета затрат, включая трудовые, в структурных подразделениях и по предприятию в целом. Данные финансового учета не позволяют принимать обоснованные управленческие решения в сфере социально-трудовых отношений. Однако это возможно при использовании управленческого учета, выступающего в качестве основной информационной системы в рыночных условиях хозяйствования;

полученные данные снижения темпов роста производительности труда по сравнению с ростом заработной платы в 2016–2018 гг., позволили предположить, что персонал предприятия мало заинтересован в повышении эффективности производства, принятии инновационных решений вследствие недостаточно продуманной мотивационной политики на предприятии ОАО «КРАЗ». Следует так же отметить, что прямое выполнение установки руководства на стабильное повышение заработной платы, не всегда экономически оправдана, поскольку должна учитываться динамика роста производительности труда на конкретном предприятии.

Таким образом, решая проблему оптимизации стимулов в ОАО «КРАЗ», следует безотлагательно приступать к разработке трудовых стандартов, касающихся материальных вознаграждений, принимая во внимание особенности отечественной практики и зарубежный опыт.

Исследования, проведенные в 2016–2018 гг., показывают, что общей закономерностью, которая прослеживается у всех групп респондентов, является наличие ярко выраженных материальных потребностей, но не менее важное место занимают гарантии безопасности. Однако потребности высшего порядка превышают потребность в самовыражении, и, следовательно, сотрудники ОАО «КРАЗ» - люди активные, знающие, что они хотят от жизни. Это обстоятельство является важным мотивирующим фактором, и руководству следует более тщательно наблюдать за желаниями каждого работника в отдельности.

Основными целями создания системы стимулирования труда являются: стимулирование трудовой деятельности персонала, привлечение новых инициативных работников и их сохранение.

На фирме существуют следующие виды стимулирования:

Материальное стимулирование предполагает, что дополнительные усилия работников, приведшие к значительным для предприятия результатам, будут должным образом компенсированы в виде премиальных. В результате повышение отдачи работников и результативность труда.

Основным критерием заинтересованности с учетом возможных изменений ситуации, является материальная заинтересованность работника в результатах своего труда:

- премирование работников за выполнение установленных заданий с учетом снижения затрат и повышения производительности труда;
- единовременное поощрение за выполнение особо важных заданий

Установлены следующие виды оплаты труда:

- оклад.

Дополнительные материальные стимулы

Система дополнительных стимулов слаба развита. Состоит она из: дополнительных выплат (ко дню рождения, к свадьбе и на рождение ребенка).

В ОАО «КРАЗ» нет перспективы карьерного роста.

Из всего выше сказанного можно сделать следующий вывод, что мотивация труда персонала на ОАО «КРАЗ» в целом является малоэффективной. На предприятии нет системы стимулирования труда персонала, имеют место лишь основные положения по стимулированию, которые можно встретить на любом предприятии. Плохо организованная мотивация не позволяет повышать эффективность труда.

В ходе беседы с директором было выяснено, что на данный момент ОАО «КРАЗ» не имеет возможности и ресурсов для существенных изменений материального стимулирования персонала. По запросу руководителя, основное внимание было направлено на разработку рекомендаций по улучшению нематериального мотивирования персонала.

Выводы по 2 главе.

ОАО «КРАЗ» предлагает стандарты кадровой и социальной политики, которые построены на основе современных научных концепций в области управления персоналом, а также соответствуют действующему законодательству Российской Федерации.

На предприятии ОАО «КРАЗ» оплата труда производится согласно штатному расписанию. Штатное расписание включает в себя две группы

промышленно-производственного персонала: рабочие и служащие и персонал непромышленной деятельности.

На предприятии работают: 19 человек (14,1%) в возрасте от 18 до 30 лет; 38 человек (28,3%) в возрасте от 31 до 39 лет; 55 человек (41,0%) в возрасте от 40 до 54 лет; 12 работников (8,9%) в возрасте старше 55 лет.

В 2018 году зафиксировано 10 случаев нарушения трудовой дисциплины, в том числе работниками ОАО «КРАЗ» совершено 7 прогулов, 2 опоздания, 1 работник появился на работе в состоянии алкогольного опьянения. С двумя руководителями расторгнуты контракты за не обеспечение безопасных условий труда.

Самый большой удельный вес составляет увольнение по собственному желанию, который колеблется от 72 до 80%. В 2018 году увеличилось количество уволенных за однократное грубое нарушение работником своих трудовых обязанностей, если в 2016 и в 2017 году (по п.п. а, б. п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ) было уволено 2 и 1 человек, то в 2018 году по данному основанию было уволено 6 работников, что свидетельствует об усилении требований соблюдения работниками трудовой дисциплины. Общая численность уволившихся по собственному желанию за этот период снизилась с 45 человек в 2016 г. до 29 человек в 2018 г., т.е. на 22,3%. Все вышесказанное, свидетельствует о незначительных изменениях, в структуре мотивов увольнения по собственному желанию в ОАО «КРАЗ», произошедших за последние три года.

Мотивация труда персонала на ОАО «КРАЗ» в целом является малоэффективной. На предприятии нет системы стимулирования труда персонала, имеют место лишь основные положения по стимулированию, которые можно встретить на любом предприятии. Плохо организованная мотивация не позволяет повышать эффективность труда.

2.4. Разработка предложений по созданию системы мотивации персонала предприятия на примере ОАО «КРАЗ»

Эффективность работы фирмы во многом зависит от того, насколько менеджеры по продажам и закупу заинтересованы в результатах своего труда. Высокий оклад не является достаточным стимулом для таких сотрудников. Создание комплексной системы мотивации позволит не только удержать ключевых специалистов на фирме, но и нацелить их на успешное решение задач.

Переменная часть денежного вознаграждения

Принципиальные отличия мотивационных схем, применяемых к менеджерам, от методов стимулирования рядовых сотрудников - большой удельный вес переменной части вознаграждения в общей сумме выплат и более продолжительный период, за который выплачиваются премии

Социальный пакет

Социальный пакет представляет собой материальное немонетарное стимулирование, когда менеджеру предоставляется возможность пользоваться служебным транспортом, сотовым телефоном, медицинской страховкой и другими услугами, стоимость которых оплачивается за счет фирмы. Вопреки широко распространенному мнению о том, что социальный пакет для менеджера не играет большой роли, этот инструмент обладает высокой эффективностью и позволяет удерживать ключевых сотрудников.

Нематериальное стимулирование

Нематериальное стимулирование менеджмента, в отличие от социального пакета, позволяет не только удерживать сотрудников на фирме, но и мотивировать их на достижение поставленных задач.

Среди наиболее распространенных нематериальных стимулов можно выделить:

признание профессионализма менеджера собственниками бизнеса;
доверие и делегирование полномочий;

известный бренд фирмы;
стабильно развивающийся бизнес;
долгосрочные перспективы в карьере;
обучение;
корпоративную культуру.

Самая главная задача создания системы мотивации труда в ОАО «КРАЗ» состоит в мотивировании менеджеров по продажам. Так как от них во многом зависит успех компании, потому что одна крупная продажа способна принести более половины месячной прибыли всей фирме. Но создать условия, которые бы стимулировали менеджеров по продажам работать с полной отдачей, отнюдь непросто. Эффективная схема мотивации должна быть очень гибкой, ее следует часто пересматривать, поскольку профессионализм продавцов, характер и объем их работы со временем меняются. Но обычно этого не происходит. И складывается ситуация, когда отдел по продажам функционирует неэффективно.

Реальность мотивации менеджеров, компания нанимает на работу новых менеджеров по продажам. Первый год они полностью выкладываются, стараясь доказать, что их не зря приняли на работу. Молодого менеджера не пугает ненормированный рабочий день, он с энтузиазмом ищет перспективных клиентов, с удовольствием посещает тренинги, стремясь повысить свою квалификацию, и т.д. и т.п. Однако со временем ситуация меняется. Менеджеры, наработав базу постоянных клиентов, начинают просто получать дивиденды от своих усилий в прошлом. Они уже не стремятся сделать все, что в их силах, чтобы завоевать для компании новых потребителей. Им довольно и тех, что есть. Менеджер по продажам больше не напрягается: он опаздывает на работу и раскладывает пасьянсы, ожидая, когда позвонит кто-нибудь из старых клиентов. При этом он может поддерживать высокие объемы продаж и, соответственно, получать достаточно денег, не делая ровным счетом ничего.

Конечно, компания заинтересована в том, чтобы менеджеры работали так же интенсивно, как год или два назад, двигались вперед, нанимали себе ассистентов. Но этого не происходит. Опытные работники либо "сидят" на старых связях, либо уходят работать в другие организации.

При создании системы мотивации нужно понять, как же должно действовать руководство, чтобы, с одной стороны, профессионализм менеджеров фирмы постоянно повышался, а с другой - став хорошими специалистами, они не уходили из компании?

Рабочая сила является неотъемлемым компонентом организации. От того, как работают сотрудники, как они относятся к своим обязанностям, во многом зависит существование фирмы, ее настоящее и будущее состояние, ее конкурентоспособность и благополучие коллектива. Необходимо создавать в коллективе обстановку единой команды, работающей на конечный результат.

Так как исследование показало, что на данный момент компания не имеет возможности и ресурсов для существенных изменений материального стимулирования персонала. По запросу руководителя, основное внимание будет направлено на разработку рекомендаций по улучшению нематериального мотивирования персонала. Но и немного материальной мотивации тоже будет включено в разработанную систему.

Материальное стимулирование.

Предлагаем систему вознаграждений — действенную и не дорогую.

Как внедрить систему вознаграждений, которая выполняла бы свои функции, но не была излишне тягостна для бюджета компании?

В ожидании чуда

Подход к разработке системы вознаграждений, призванный встряхнуть и взбодрить коллектив, привнеся в жизнь сотрудников заряд бодрости и оптимизма, строится на иных принципах.

Во-первых, наиболее важен здесь элемент неожиданности, хотя привязка к результатам работы также совершенно необходима. Иное дело, что каждый раз вознаграждение определяется по разным критериям. Пришедший

первым на работу получает приятный сюрприз, на следующей неделе — «награждается» другой сотрудник, который первым сдал отчет или окончил важный проект. Цена этих подарков невелика - визитница, флешка. Впрочем, и спонтанные подарки способны самым положительным образом отразиться на микроклимате в коллективе. Это не так существенно для бюджета: купить сотрудницам по цветку и подарить их просто так, не приурочивая к каким-то датам. А эффект от такой акции удивительный — все улыбаются, фоновое раздражение исчезает.

Отдельных усилий требует внедрение системы вознаграждений за проявленную инициативу в оптимизации и рационализации бизнес-процессов. Ведь в этом случае сотрудники берут на себя дополнительные функции, которые не способствуют качественному выполнению их прямых обязанностей и предполагают достаточно высокую степень риска, что требует преодолеть собственный страх неудач. Эксперты советуют обратить внимание на то, что обычно за такие задачи берутся именно те специалисты, которые рассчитывают на повышение статуса и расширение полномочий. На это и стоит рассчитывать, разрабатывая схему поощрений именно под них.

Доплаты

- За работу в выходные и праздничные дни;
- Премия членам коллектива при уходе в очередной отпуск в размере 1 МРОТ, установленного в РФ на этот период. В случае грубого нарушения трудовой дисциплины (прогулы, появления на работе в состоянии алкогольного опьянения, необоснованный отказ от работы) работник лишается права на получение данной премии в текущем году.

Материальное-неденежное стимулирование

Большое значение приобретают и неденежные стимулы не только потому, что они ведут к социальной гармонии, но и потому, что представляют возможность законного снижения налогооблагаемой базы работников при повышении уровня благополучия.

Работникам, имеющим детей младшего школьного возраста, предоставляется однодневный оплачиваемый отпуск в День знаний (1 сентября)

Для работников фирмы предлагается ввести следующие льготы:

- предоставление бесплатных охраняемых стоянок для автомобилей;
- компенсация транспортных расходов;
- компенсация телефонной связи.

Нематериальное стимулирование

Руководство осознает значимость такого мотивационного фактора, как поощрение профессионального роста и должностного продвижения работников.

Организовать поздравления работников с днем рождения и праздниками.

Улучшение условий на рабочем месте, внедрение культуры самостоятельного оформления сотрудником рабочего места

Информирование сотрудников о достижениях фирмы с целью создания атмосферы общности результатов

Мотивация работников через организацию труда.

Мотивирующие воздействия на работника оказывают не только традиционные средства стимулирования (денежные и моральные), но и характеристики выполняемой работы. Настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность работать с высокой отдачей - то есть те основные проявления рабочего поведения, в которых проявляется высокий уровень трудовой мотивации, - в значительной степени зависят от характеристик и содержания выполняемой работы. Поэтому, чтобы воздействия на трудовую мотивацию работника приводили к желательным изменениям рабочего поведения персонала, следует обращать внимание на важнейшие характеристики рабочих заданий.

На трудовую мотивацию в первую очередь воздействуют те характеристики работы, которые могут быть соотнесены с потребностями

работника в достижении результатов, в оценке, в независимости, в самоактуализации, в информации. Преимущественное влияние на трудовую мотивацию работников оказывают следующие характеристики выполняемой ими работы:

- разнообразие навыков, необходимых для выполнения работы;
- законченность выполняемых работником задач;
- значимость, важность, ответственность заданий;
- самостоятельность, предоставляемая исполнителю;
- обратная связь.

Разнообразие навыков предполагает выполнение профессиональных задач с опорой на разные способности работника.

Законченность работы - это возможность выполнения работы от начала и до конца.

Значимость задания - это то влияние, которое выполняемая работа имеет на других людей внутри организации или в более широком окружении.

Самостоятельность, предоставляемая исполнителю - это степень, в которой работники имеют свободу и право планировать, определять график работ и выполнять работу по своему усмотрению.

Возможности для принятия самостоятельных решений повышают чувство личной ответственности за выполняемую работу. Если работники могут сами решать, что они будут делать и как, то они ощущают большую ответственность за результаты, как хорошие, так и плохие.

Обратная связь - это информация, которую работник имеет об эффективности своей работы.

Эффективная обратная связь дает работникам знание результатов своей работы. Если работа организована так, что люди обеспечены информацией о результатах своей работы, то у них появляется большее понимание того, насколько эффективно они работают. Если работа выполняется недостаточно успешно - это мотивирует работников к дополнительным усилиям, к внесению тех или иных изменений в свою работу. Если работа выполняется успешно -

это само по себе является дополнительным стимулом, повышающим уровень мотивации исполнителя.

Знание связи между характеристиками выполняемой работы, трудовой мотивацией и трудовым поведением работников позволяет сформулировать несколько принципов, в соответствии с которыми организована работа, для того, чтобы обеспечить высокий уровень трудовой мотивации и повышение рабочих показателей.

Условия повышения мотивационного потенциала рабочих задач:

Выполнение задачи должно вносить заметный вклад в достижение целей подразделения и всей организации, и этот вклад должен быть понятен работнику.

Задачи должны дополнять друг друга и создавать целостную деятельность.

Работа должна допускать разнообразие темпа работы и разные способы выполнения заданий.

Для работника должна быть обеспечена возможность получения прямой и опосредованной, немедленной и отсроченной обратной связи о результатах выполнения порученных рабочих задач.

Работа должна допускать определенную степень проявления самостоятельности и инициативы исполнителей.

Исполнитель должен быть наделен необходимыми полномочиями и нести ответственность за достигнутые результаты.

Процесс выполнения задачи должен приносить удовлетворение работнику.

Мотивация через постановку рабочих целей

Идея о том, что мотивация работников может быть усилена через постановку целей работы, является важной частью философии управления в современных организациях. Мотивация работников при этом зависит от следующих характеристик целей и от того, как реализуется процесс постановки и реализации целей:

Конкретность. Чем более конкретно определены цели, тем больше вероятность того, что работник поймет как и когда он должен достичь их.

Сложность. Это та степень, в которой работник рассматривает цели как трудные, перспективные и бросающие вызов его возможностям, но достижимые.

Приемлемость. Это та степень, в которой работник принимает цели и хочет их достичь.

Активное участие в постановке целей. Это позволяет работнику почувствовать личную ответственность за успешность их достижения в будущем.

Обеспечение обратной связи. Работникам необходима информация относительно того, насколько успешно они выполняют порученную им работу.

Определение конкретных целей. Люди работают лучше, когда от них требуется достижение конкретных целей, а не тогда, когда их просто просят «хорошо работать», «стараться изо всех сил» или когда вообще не определено никаких целей. Кроме того, люди ставят цели так же и для того, чтобы доказать себе, что они работают хорошо, а не только выполняют требования руководителей.

Различные методы мотивации труда персонала должны ориентироваться на эффективность требуемых материальных финансовых затрат и организационных целей. Это совершенно необходимо для предприятия, работающего в условиях рыночной экономики и, следовательно, самофинансирования.

Поэтому теория и методология управления мотивацией труда, а в более широком аспекте управления персоналом, должны уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления, имеющего важное практическое значение.

Эффективность означает результативность. Экономическая эффективность — это получение больших результатов при тех же затратах или

снижение затрат, при получении того же результата. Поэтому, говоря о проблеме эффективности управления, необходимо выяснить, что представляют собой затраты и что понимается под экономическим эффектом.

Кроме затрат на рабочую силу при оценке экономической эффективности используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия в целом и отдельного работника, как следствие принятых управленческих решений, служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности.

Этот результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями.

Эффект от управления может найти свое выражение в следующем виде: увеличение выпуска продукции вследствие роста производительности труда, повышения ее качества или сорта (прямые количественные составляющие);

удовлетворенность трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях; эффект может проявиться также в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива;

относительная экономия средств при сокращении сроков обучения благодаря подбору профессионально подготовленных работников (эффект выражается в экономии средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).

Может иметь место и промежуточный результат — повышение квалификации работников (разряд, категория, класс и т.д.). Конечный результат — увеличение объема произведенной продукции или выручки от реализации продукции лучшего качества.

Общий конечный результат можно рассчитать:

как обобщенную величину всех результатов (прирост объема производства, выручки от реализации и т.п.);

как сумму частных эффектов от реализации конкретных мероприятий, проводимых кадровой службой (мотивационные мероприятия). Каждый из этих методов имеет свои достоинства и недостатки.

В случае использования в качестве общего показателя деятельности коллектива предприятия таких факторов, как объем производства, изменение уровня производительности труда и т.п., на их величину оказывает влияние не только непосредственно фактор производства, мобилизованный через управление персоналом, но и технико-технологические и организационные факторы. На результат текущего года большее влияние могли оказать затраты прошлых лет, чем затраты текущего периода. Поэтому однозначно оценить влияние эффективности на экономический эффект от управления мотивацией труда персонала трудно.

Более предпочтительно суммирование общего результата из частных показателей, т.к. позволяет выявить, какие из направлений работ дали положительный эффект, а какие отрицательный. Общая сумма показателей не будет равна сумме, полученной по первому методу, из-за различий в методологии расчетов и из-за взаимного погашения положительных и отрицательных результатов, т.к. факторы взаимосвязаны между собой.

Трудности расчета общего эффекта связаны с тем, что эффект от различных видов затрат проявляется в разных формах и их трудно провести к общему знаменателю. Сложность состоит также в том, что одни мероприятия распространяются на весь коллектив, а другие лишь на группу работников (например, дифференциация и избирательность социальных выплат). При проведении анализа эффективности конкретного мероприятия, прежде всего, исходят из эффекта, полученного для группы работников. Полученный эффект и сделанные с его учетом выводы являются достаточно конкретными. Когда же рассчитывается общий показатель по всему трудовому коллективу, эффекты, полученные в результате проведения одних мероприятий, суммируются с эффектами по другим мероприятиям. Затем ведутся расчеты с использованием средних показателей. Их выводы носят общий характер,

позволяющий получить «вектор» направленности работ по управлению персоналом в целом и мотивацией трудового коллектива.

Социальная эффективность

Оценка социальной эффективности отражает социальный результат управленческой деятельности и характеризует степень использования потенциальных возможностей коллектива для осуществления миссии фирмы, ее общественную значимость.

Показатели социальной эффективности управления фирмой характеризуются только результирующими составляющими.

Социальная эффективность от создания мотивации на ОАО «КРАЗ»:

- формирование организационной культуры;
- улучшение социально – психологическим климатом;
- удовлетворенность трудом;
- повышается эффективность выполнения задания.

Организационная эффективность от создания системы стимулирования на ОАО «КРАЗ»:

- повышение организации труда;
- повышение производительности и качества труда;
- повышается интерес к своей работе;
- развитии уверенности в достижении положительного результата;
- развитие ответственности за свою работу.

Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижение организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой - насколько ее внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Конечным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и

устойчивое достижение целей, поставленных в области производства, экономики, технического прогресса и социального развития. Целесообразно использовать набор нормативных характеристик аппарата управления: его производительность при переработке информации; оперативность принятия управленческих решений; надежность аппарата управления, выражающаяся в качестве исполнения решений в рамках установленных сроков и ресурсов; адаптивность и гибкость, характеризующиеся способностью своевременного выявления организационных проблем и соответствующей перестройкой работы. Особенно значима экономичность аппарата управления. Однако не следует при этом экономический критерий сводить непременно к сокращению численности персонала. Необходимо формулировать его как критерий экономической эффективности, в соответствии с которым должна быть обеспечена максимизация результатов по отношению к затратам на управление. Численность аппарата управления, сокращение которой остается одним из важных параметров повышения экономической эффективности, должна быть объективно обоснованной, для того чтобы во всей полноте обеспечить решение задач, вытекающих из целей организационной системы.

Показатели	Результат
Кадровые изменения	Через полгода штат сотрудников возможно расширить. Подобные изменения принесут организационную пользу.
Изменение атмосферы в коллективе	Уменьшение числа конфликтов. Лояльность сотрудников по отношению к решениям управляющих, восприятие нововведений с энтузиазмом.
Организационные изменения	Сотрудники станут составлять бизнес-планы и вносить больше предложений по организации работы, часть которых будет использована. На решения руководителей станут больше влиять стратегические задачи компании и финансовые планы.
Дополнительные эффекты от внедрения системы мотивации	При разработке системы мотивации (как и любой задачи, нацеленной на решение стратегических целей компании) будут проводиться консультации. Например, в процессе разработки системы мотивации будут улучшены организационная структура и ориентация компании на постановку и реализацию определенных целей (управление по целям и усиление функции планирования).

Выводы по второй главе

Проведенное исследование показало, что система мотивация труда персонала, функционирующая на предприятии не совершенна.

Исходя из имеющейся информации, полученной в ходе анализа документов предприятия и серии интервью с сотрудниками и руководителями, были выявлены следующие проблемные зоны:

В целом, показатели неудовлетворенности по материальному и нематериальному стимулированию примерно одинаковы;

Система коммуникаций, действующая на предприятии, малоэффективна.

Отсутствует практика планирования карьеры персонала;

Отсутствует единый командный дух, сложившийся социально-психологический климат в коллективе не способствует эффективности деятельности;

Слабо сформирована корпоративная культура, не разработаны мероприятия по ее развитию.

Из этого можно сделать следующий вывод, что стимулирование персонала на ОАО «КРАЗ» в целом является малоэффективной. На предприятии нет системы мотивации персонала, имеют место лишь основные положения по стимулированию, которые можно встретить в любой малой компании. Плохо организованная мотивация не позволяет повышать эффективность труда.

Эффективность работы фирмы во многом зависит от того, насколько менеджеры по продажам и закупу заинтересованы в результатах своего труда. Высокий оклад не является достаточным стимулом для таких сотрудников. Создание комплексной системы мотивации позволит не только удержать ключевых специалистов на фирме, но и нацелить их на успешное решение задач.

Самая главная задача создания системы мотивации труда в ОАО «КРАЗ» состоит в мотивировании менеджеров по продажам. Так как от них во многом зависит успех компании, потому что одна крупная продажа способна принести более половины месячной прибыли всей фирме. Но создать условия, которые бы стимулировали менеджеров по продажам работать с полной отдачей, отнюдь не просто.

Компания заинтересована в том, чтобы менеджеры работали так же интенсивно, как год или два назад и двигались вперед. Эффективная схема мотивации должна быть очень гибкой, ее следует часто пересматривать, поскольку профессионализм продавцов, характер и объем их работы со временем меняются. Но обычно этого не происходит. И складывается ситуация, когда отдел по продажам функционирует неэффективно.

Но нельзя мотивировать только менеджеров компании, так как процветание и доход фирмы зависит от всех, кто работает в компании. Так что система мотивации будет охватывать все должности, но для менеджеров создадутся конкретные стимулы.

Заключение

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.

ОАО «КРАЗ» предлагает стандарты кадровой и социальной политики, которые построены на основе современных научных концепций в области управления персоналом, а также соответствуют действующему законодательству Российской Федерации.

На предприятии ОАО «КРАЗ» оплата труда производится согласно штатному расписанию. Штатное расписание включает в себя две группы промышленно-производственного персонала: рабочие и служащие и персонал непромышленной деятельности.

На предприятии работают: 19 человек (14,1%) в возрасте от 18 до 30 лет; 38 человек (28,3%) в возрасте от 31 до 39 лет; 55 человек (41,0%) в возрасте от 40 до 54 лет; 12 работников (8,9%) в возрасте старше 55 лет.

В 2018 году зафиксировано 10 случаев нарушения трудовой дисциплины, в том числе работниками ОАО «КРАЗ» совершено 7 прогулов, 2 опоздания, 1 работник появился на работе в состоянии алкогольного

опьянения. С двумя руководителями расторгнуты контракты за не обеспечение безопасных условий труда.

Самый большой удельный вес составляет увольнение по собственному желанию, который колеблется от 72 до 80%. В 2018 году увеличилось количество уволенных за однократное грубое нарушение работником своих трудовых обязанностей, если в 2016 и в 2017 году (по п.п. а, б. п. 6 ч. 1 ст. 81 ТК РФ) было уволено 2 и 1 человек, то в 2018 году по данному основанию было уволено 6 работников, что свидетельствует об усилении требований соблюдения работниками трудовой дисциплины. Общая численность уволившихся по собственному желанию за этот период снизилась с 45 человек в 2016 г. до 29 человек в 2018 г., т.е. на 22,3%. Все вышесказанное, свидетельствует о незначительных изменениях, в структуре мотивов увольнения по собственному желанию в ОАО «КРАЗ», произошедших за последние три года.

Мотивация труда персонала на ОАО «КРАЗ» в целом является малоэффективной. На предприятии нет системы стимулирования труда персонала, имеют место лишь основные положения по стимулированию, которые можно встретить на любом предприятии. Плохо организованная мотивация не позволяет повышать эффективность труда.

Проведенное исследование показало, что система мотивация труда персонала, функционирующая на предприятии не совершенна.

Исходя из имеющейся информации, полученной в ходе анализа документов предприятия и серии интервью с сотрудниками и руководителями, были выявлены следующие проблемные зоны:

В целом, показатели неудовлетворенности по материальному и нематериальному стимулированию примерно одинаковы;

Система коммуникаций, действующая на предприятии, малоэффективна.

Отсутствует практика планирования карьеры персонала;

Отсутствует единый командный дух, сложившийся социально-психологический климат в коллективе не способствует эффективности деятельности;

Слабо сформирована корпоративная культура, не разработаны мероприятия по ее развитию.

Из этого можно сделать следующий вывод, что стимулирование персонала на ОАО «КРАЗ» в целом является малоэффективной. На предприятии нет системы мотивации персонала, имеют место лишь основные положения по стимулированию, которые можно встретить в любой малой компании. Плохо организованная мотивация не позволяет повышать эффективность труда.

Эффективность работы фирмы во многом зависит от того, насколько менеджеры по продажам и закупу заинтересованы в результатах своего труда. Высокий оклад не является достаточным стимулом для таких сотрудников. Создание комплексной системы мотивации позволит не только удержать ключевых специалистов на фирме, но и нацелить их на успешное решение задач.

Самая главная задача создания системы мотивации труда в ОАО «КРАЗ» состоит в мотивировании менеджеров по продажам. Так как от них во многом зависит успех компании, потому что одна крупная продажа способна принести более половины месячной прибыли всей фирме. Но создать условия, которые бы стимулировали менеджеров по продажам работать с полной отдачей, отнюдь не просто.

Компания заинтересована в том, чтобы менеджеры работали так же интенсивно, как год или два назад и двигались вперед. Эффективная схема мотивации должна быть очень гибкой, ее следует часто пересматривать, поскольку профессионализм продавцов, характер и объем их работы со временем меняются. Но обычно этого не происходит. И складывается ситуация, когда отдел по продажам функционирует неэффективно.

Список используемой литературы

1. Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц»
 2. Закон о защите прав потребителей
 3. Гражданский кодекс РФ
 4. Налоговый кодекс РФ
 5. Трудовой кодекс РФ
 6. Баканов, М. И. Теория анализа хозяйственной деятельности [Текст]: учебник/ М.И.Баканов, А.Д.Шеремет. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2009. – 436 с.
 7. Барков, С.А. Управление персоналом[Текст]: учебник/С.А. Барков. – М.: ЮристЪ, 2008. – 319 с.
 8. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие/Н.П.Беляцкий, С.Е. Велесько, П.Ройш. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2016. – 227 с.
- Васильева, М.Г. Развитие управления персонала в условиях инноваций [Текст] // Управление персоналом. - 2017. - № 4. - С.54-56.
- Вачугов, Д.Д., Веснин В.Р., Кислякова Н.А. Практикум по менеджменту: Деловые игры. [Текст]: Учебник для ВУЗов. Изд. – во: Высшая школа. - 2009. - 192 С.
- Веснин, В. Р. Менеджмент в схемах и определениях. [Текст]: учебное пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2009.- 123 с.
- Виханский, О. С., Наумов А. И. Менеджмент. [Текст]: Учебник. Третье издание. - М.: Гардарики, 2016. - 395с.
- Володин, Д.Ю. Создание системы управления персоналом в страховой компании [Текст] / Д.Ю. Володин, А.А. Снегирев // "Управление в страховой компании". 2016. - № 3. – 37 с.
- Герчикова, И.Н. Менеджмент. [Текст]: Учебник для ВУЗов. Изд. – во: ЮНИТИ. – 2016. – 499 с.

Глухов, В.В. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие. – СПб., 2009. – 544 с.

Гончаров, В.И. Менеджмент. [Текст]: учебное пособие. - Мн.: Мисанна, 2017. - 624с.

Горбунов, А., Мамыкина В. Когда план компенсаций не мотивирует. [Текст] // Управление организацией. – 2009. – № 5. – 58 с.

Горностаев, С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации. [Текст]//Секретарское дело. – 2016. – № 2. С. 90-92.

Дафт, Р., Лейн, П. Теория организации: [Текст]: учебное пособие. (пер. с англ., под ред., предисл. Короткова Э.М.). Изд. – во: ЮНИТИ - ДАНА, 2009. – 736 с.

Евенко, Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами [Текст] // Стратегия развития персонала (Материалы конференции). Нижний Новгород, 2008. — 233с.

Иванова, Т.Ю., Приходько В.И.. Теория организации. [Текст]: учебное пособие. Издательство: КноРус, 2016. – 384 с.

Кадровый менеджмент и психология управления: краткий курс лекций. [Текст]: учебное пособие. / Под. ред. Горбунова М.Ю. Изд. – во: Владос-Пресс, 2009. – 456 с.

Кибанов А. Методы построения системы управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2017. - № 6. – 83 с.

Колобова, Е.А. Как мотивировать персонал? [Текст] // Эко. – 2016. - №6, С. 82-95.

Кошелев, А.Н. Эффективная мотивация персонала. [Текст]: учебное пособие. Изд. – во: Издательский дом «Дашков и К». – 2009.- 224 с.

Кэмпбэл, Д., Стоунхаус, Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. [Текст]: учебное пособие. - М.: Проспект, 2016. - 336с.

Лазарев, А. Система мотивации, выгодная для всех: Оценка персонала. Опыт управления персоналом. [Текст] // Управление персоналом. - 2017. - №17, С. 58.

Латфуллин, Г.Р., Райченко, А.В.. Теория организации: [Текст]: учебное пособие.– СПб. Питер, 2009. – 395с.

Лимончелли, Т. Тайм-менеджмент для системных администраторов. [Текст]: учебное пособие. Изд-во: Символ, 2009. – 245 с.

Магура, М. Секреты мотивации Или мотивация без секретов./М.Магура, М.Курбатов. [Текст]: учебное пособие. – М., 2008, 790 с.

Мазин, А. Развитие комплексной оценки мотивации персонала в экономической системе [Текст] / А. Мазин, Т. Шагалова, В. Кабанов // Управление персоналом. 2018. - № 19. – 117 с.

Мазура. Реструктуризация предприятий и компаний. [Текст]: учебное пособие. -Москва, 2008. - 193с.

Мельник, М.В. Анализ и оценка систем управления на предприятиях [Текст] - М.: Академия, 2016. – 317 с.

Менеджмент организации. [Текст]: учебное пособие. /Под ред. Румянцева З.П. и др. - М.: 2009. – 566 с.

Мильнер, Б.З. Теория организации. [Текст]: учебное пособие.–Изд. – во: ИНФРА-М, 2008. – 797 с.

Михайлова, А. Контроллинг персонала - инновационная модель управления системой управления персоналом [Текст] // Управление персоналом. - 2018. - № 6. – 28 с.

Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] - М.: Академия, 2016. - с.264.

Овчинникова, Т.И. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики [Текст] // Управление персоналом. - 2017. - №7. - с.34-39.

Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев - М.: Финстатинформ, 2009. - 878с.

Основы управления персоналом. [Текст]: учебное пособие. / Под ред. Б.М.Генкин, Г.А. Кононова и др.; Под ред. Б.М. Генкина, М. “Высшая школа”, 2016.- 455 с.

Первенцев А. Развитие системы управления персоналом в условиях организационных изменений [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2016. - № 6. – 128 с.

Построение системы управления персоналом в условиях длительного кризиса (интервью с И. Дудником) [Текст] // Управление персоналом. - 2016. - № 23.

Раздорожный, А.А. Управление организацией (предприятием). [Текст]: учебное пособие. – М., 2017. - 690 с.

Ребров, А.В. Влияние мотивационной структуры на результативность труда работников различных профессий. [Текст] // Социс. – 2017. - №2. с.74-84

Саубанова, Л.В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии [Текст] // Управление персоналом. - 2017. - № 1. – 89 с.

Селина, А.И. Совершенствование системы управления персоналом посредством аудита управления персоналом [Текст] // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2017. - № 5. – 37 с.

Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации [Текст] / Н.Н. Сивальнева, А.В. Швеков // "Управление персоналом". - 2017. - № 22. – 110 с.

Смирнов, Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. [Текст]: учебное пособие. – М.: ГАУ, 2016. – 366 с.

Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 638 с.

Управление персоналом. [Текст]: учебное пособие. / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. - 423 с.

Федосеев В.Н., Шаповалов А.Ю., Методологические основы оценки результатов труда менеджеров в двухуровневой системе стратегического

управления компанией. [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом, 2017. - №3, С. 102-109.

Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам – М.: Издательство НОРМА, 2016. – 560с.

Экономика предприятия: Учебник/ под ред. проф. О.И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 416с

Ярцева, С.И. Управление персоналом [Текст]: Тест лекций - М.: ГИУ, 2008. Фирсова, Н. Внешние ресурсы в практике управления персоналом [Текст] / Н. Фирсова // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2017. - № 6. – 73 с.

Виды потребностей и их особенности

Виды потребностей	Особенности потребностей	Примеры, формы реализации
- функциональные	потребность к какой-либо деятельности	труд, отдых, творчество
- субстанциональные	потребности, для удовлетворения которых необходимо что-либо субстанциональное	пища, одежда, кров
- теоретические	потребности в наращении теоретических знаний	проведение лекций, семинаров
- объективные	необходимы для биологического существования	пища, одежда, кров
- инстинктивные	неосознаваемые, зависят от пола, национальности, наследственности	общение, конформизм, подчинение
- субъективные	вырабатываются в процессе воспитания, обучения, тренировок; зависят от нравственных ориентиров, установок, воли, интеллекта	самореализация, самоактуализация, развитие, лидерство
- материальные	связаны с удовлетворением материальных нужд	пища, деньги, жилье

- духовные	связаны с удовлетворением духовных потребностей	возможность раскрыть свои способности; развитие
- материального существования	служат основой формирования мотивов, связанных с оплатой труда и получением различных натуральных благ	заработная плата, дополнительные выплаты, ссуды, получение жилья, путёвки
- потребности социального существования	связаны с принадлежностью к определенной социальной группе, социальным статусом работника, престижем труда	участие в управлении, повышение разряда, категории
- потребности духовного и интеллектуального развития	служат основой формирования мотивов самореализации, повышения квалификации, творческой и инициативной деятельности	участие в освоении новых видов продукции, нового оборудования, выполнение особо важных и сложных заказов, возможность перехода к более содержательным и сложным видам труда

Основные теории мотивации

Название теории, авторы	Основная концепция
1. Классическая теория менеджмента (Фредерик Тейлор, Фрэнк Гилбрет, Гарри Грант)	Сотрудники компании в значительной степени заинтересованы в труде, если их материальное вознаграждение тесно связано с результатами их труда.
2. Теория X и Y (Дуглас МакГрегор)	Некоторые сотрудники не любят работать «от рождения», поэтому они могут хорошо работать только под постоянным наблюдением, только под принуждением (Теория X). Другие – сами мотивируют для себя потребность трудиться и находят внутреннее удовлетворение в труде, правда, если для этого созданы необходимые условия (Теория Y)
3. Теория Z (Уильям Оучи)	Забота о каждом сотруднике организации, качестве трудовой жизни, привлечение сотрудников к групповому принятию решений – вот предпосылки раскрытия их потенциала
4. Теория человеческих отношений (Ф.Дж.Ретлисбергер, Элтон Мэйо)	Ключевым фактором мотивации является руководитель. Именно руководитель должен дать почувствовать сотруднику, что он является членом коллектива и занимает в нем важное место. При этом исповедуется демократический стиль руководства

<p>5. Теория иерархии потребностей (Абрахам Х. Маслоу)</p>	<p>В иерархии потребностей выделяют пять уровней: 1) физиологические потребности; 2) потребность в безопасности (как физической, так и экономической); 3) потребность в любви, принадлежности (социальные потребности);</p> <p>4) потребность в уважении, признании;</p> <p>5) потребность в самовыражении. Если удовлетворены потребности низших уровней, то для мотивации сотрудника к труду надо активизировать следующий, более высокий уровень потребностей</p>
<p>6. Фактор «2» (Фредерик Герцберг)</p>	<p>В двухфакторной модели трудовой мотивации выделяют две большие категории: гигиенические факторы и мотиваторы. Гигиенические факторы, факторы поддержки (политика компании и управление, условия труда, зарплата, межличностные отношения с руководителем, степень непосредственного контроля за работой) носят превентивный характер и могут вызывать у сотрудника чувство неудовлетворенности, но они не являются мотивирующими факторами. К последним (мотиваторам) относятся потребности более высокого порядка, такие, как производственные достижения, общественное признание, работа сама по себе, ответственность и возможность карьерного роста. Задача менеджмента – устранение</p>

	раздражителей (удовлетворение базовых потребностей) и использование мотиваторов (удовлетворение высших потребностей)
7. Теория заученных потребностей (Дэвид МакЛелланд)	<p>Выделяются три доминирующие потребности:</p> <p>1) причастности; 2) власти; 3) успеха.</p> <p>Путем установления порядка вознаграждения (признание, продвижение по служебной лестнице, достижение определенного общественного положения) и усиления ожидания, что вознаграждение будет результатом лучшего поведения или работы, можно усилить мотивацию более производительной и качественной работы</p>
8. Теория ERG (Клейтон Альдерфер)	<p>Выделяют три группы потребностей:</p> <p>1) потребности существования (выживание, физическое благополучие, оплата труда);</p> <p>2) потребности в связях (межличностные связи, установление контактов, уважение, оценка личности); 3) потребности в росте (внутреннее стремление к развитию творческого потенциала, к самореализации). ERG – теория отвергает жесткую иерархию</p>
9. Теория установки целей (Эдвин А. Локе)	Сознательные потребности сотрудника определяют его действия. Цель будет воздействовать на прилагаемые усилия, и влиять на выбор поведения

<p>10. Теория изменения поведения, теория подкрепления (Беррес Фредерик Скиннер)</p>	<p>Поведение может быть управляемо, уточнено и изменено благодаря определенным изменениям в системе поощрений и наказаний</p>
<p>11. Теория предпочтений, ожиданий VIE (Виктор Врум)</p>	<p>Мотивация поведения сотрудника определяется тремя факторами: 1) силой уверенности в том, что конкретные действия приведут к конкретному результату; 2) силой уверенности в том, что конкретный результат приведет к конкретному вознаграждению; 3) привлекательностью или приемлемостью вознаграждения. Сила мотивации есть функция от суммы валентностей результатов (включая инструментальность), умноженных на ожидание, причем валентность – это устойчивость предпочтений сотрудника относительно конкретного результата; инструментальность или значимость – это эталон субъективной оценки сотрудника, а именно: ведет ли исходное действие или нет к достижению цели; ожидание – это вероятность достижения определенного результата</p>
<p>12. Теория справедливости, равенства или беспристрастности (Дж. Стейси Адамс)</p>	<p>Основным источником трудовой мотивации является беспристрастность или справедливость, которую сотрудник ожидает встретить в трудовом коллективе</p>
<p>13. Комплексная процессуальная теория</p>	<p>Включает в себя элементы теории ожиданий и теории справедливости.</p>

<p>мотивации (Лай-ман Портер, Эдвард Лоулер)</p>	<p>Базируется на пяти переменных величинах: 1) затраченные усилия; 2) восприятие, ожидание; 3) полученные результаты; 4) вознаграждение; 5) степень удовлетворения. Основной вывод: результативный труд ведет к удовлетворению</p>
<p>14. Теория «математического» ожидания (Джон Аткинсон, Н. Физер)</p>	<p>Мотивация сотрудника к реализации определенной задачи есть функция, составляющими которой являются сила мотива производительного труда, субъективная вероятность(ожидание) успеха и привлекательность задачи (валентность)</p>
<p>15. Теория атрибуции (Фриц Хайдер)</p>	<p>Внутренние силы (то есть личные качества, такие, как способности, усилия, утомляемость) и внешние силы (свойства окружающей среды), дополняя друг друга, определяют поведение сотрудника. Теория атрибуции – это теория о том, как люди объясняют поведение других: приписывают ли они причину действий внутренним диспозициям человека (чертам характера, мотивам и установкам) или внешним ситуациям</p>
<p>16. Теория контроля</p>	<p>Связана с ощущениями сотрудника, а именно: насколько он контролирует свою производственную деятельность. Считается, что осознанный контроль влияет на удовлетворенность трудом и прогулы</p>

<p>17. Теория представительства</p>	<p>Ключевым моментом теории является то, что интересы владельцев компании и её сотрудников могут различаться, причем это расхождение можно уменьшить посредством установления соответствующих вознаграждений</p>
<p>18. Теория Джона П.Кэмпбелла</p>	<p>Мотивирующее воздействие на людей оказывает определение того, насколько настоятельны их потребности и ожидания, насколько их действия побуждают к достижению поставленной цели и каких результатов достигли другие люди при подобных обстоятельствах</p>
<p>19. Теория Герберта Кауфмана</p>	<p>Организационная и профессиональная специализация могут развивать в сотрудниках желание и возможность соответствовать целям компании</p>
<p>20. Теория Роберта Престаса</p>	<p>Предложена тройная классификация моделей организационного приспособления: «продвигающиеся вверх» - те, кто понимает и принимает все ценности организации; «индифферентные» - те, кто отвергает такие ценности и находит личное удовлетворение вне работы; «амбивалентные» - те, кто хочет пользоваться благами жизни организации, но не отвечает её требованиям</p>
<p>21. Теория В.Зигерта и Л. Ланга</p>	<p>Критерий оптимальности мотивации и поощрений – в обеспечении взаимной удовлетворенности организации</p>

	(руководства) и индивидуума. При этом акцентируется внимание на эмоциональной стороне производственных проблем
22. Теория В. Арнольда	Результативность мотивации определяется направлением и качеством усилий, а не суммированием их. Продуктивность мотивации усиливается энергией целенаправленности поведения, продвижением личности к эффективным для организации поступкам
23. Концепция редизайна труда (Дж. Хакман)	Мотивированность работой следует измерять посредством следующих пяти характеристик: 1) разнообразие работы; 2) законченность работы; 3) значимость работы; 4) автономность в работе; 5) обратная связь
24. Теория Т. Стюарта	Новейшая тенденция в мотивации сотрудников заключается в разработке комплексных мотивационных программ. При этом сотрудники компании получают в свои руки четыре символа освобождения: информацию, знания, власть и вознаграждение

Приложение 3.

**Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость,
деловую активность предприятия**

Наименование показателя	2016 г.	2017г.	2018г.	откло нения
Валюта баланса (ВБ)	17 73356	44 80584	87 19447	42388 63
Собственный капитал (СК)	55 0495	62 9299	70 3340	74041
Заемный капитал (ЗК)	12 22861	38 51285	80 16107	41648 22
Собственные оборотные средства (СОС)	25 2775	23 8272	22 1717	- 16555
Оборотные активы (ОА)	14 75636	40 89557	82 37824	41482 67
Внеоборотные активы (ВОА)	29 7720	39 1027	48 1623	90596
Запасы (З)	27 5139	38 5278	27 0980	- 114298
Выручка от продаж	2 261 017	5 004 126	10 970 392	59662 66
Коэффициент финансовой независимости (Кфн)	0, 31	0, 14	0,0 8	-0,06
Коэффициент задолжен. (Кз)	2, 22	6, 12	11, 40	5,28
Коэффициент самофинансирования (Ксф)	0, 45	0, 16	0,0 9	-0,08
				-0,03

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К _о)	0, 17	0, 06	0,0 3	
Коэффициент маневренности (К _м)	0, 46	0, 38	0,3 2	-0,06
Коэффициент финансовой напряженности (К _{ф. Напр})	0, 69	0, 86	0,9 2	0,06
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов (К _с)	4, 96	10 ,46	17, 10	6,65