



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

Выпускная квалификационная работа  
38.03.02 Менеджмент,  
Профиль: управление человеческими ресурсами

РАЗДЕЛ РАБОТЫ  
СРОК  
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И  
СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ (НА  
ПРИМЕРЕ ООО «ДЭМ – СЕРВИС»)  
2016

Выполнил(а):  
студент(ка) группы ЗФ-409/114-4-1 Кор  
Минеева Екатерина Алексеевна

Научный руководитель:  
к.э.н., доцент  
Рябчук Павел Георгиевич

Проверка на объем заимствований:  
85,46 % авторского текста

Работа допущена к защите  
« 02 » 04 2017 г.  
зав.кафедрой Э, У и П  
к.э.н., доцент  
Рябчук П.Г.

Челябинск  
2017

## Оглавление

<b>Введение.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности.....</b>	<b>6</b>
1.1 Понятия стимулирования и мотивации труда в управлении персоналом.....	6
1.2 Содержательные и процессуальные теории мотивации.....	9
1.3. Комплексные теории мотивации.....	15
1.4. Отечественные теории мотивации.....	19
Выводы по Главе 1 .....	23
<b>Глава 2. Анализ и улучшение системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «ДЭМ-сервис».....</b>	<b>25</b>
2.1 Анализ внутренней среды предприятия.....	25
2.2 Анализ действующей системы оплаты труда персонала ООО «ДЭМ-Сервис».....	38
2.3 Предложения по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «ДЭМ-сервис».....	47
Выводы по Главе 2 .....	53
<b>Заключение.....</b>	<b>54</b>
<b>Список используемой литературы .....</b>	<b>57</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>63</b>

## Введение

Экономическая устойчивость любой компании, рентабельность ее производственно-коммерческой деятельности невозможны без организации эффективного процесса управления. А современный эффективный менеджмент непредставим без научного подхода к мотивации и стимулированию труда персонала, ведь прибыль предприятия во многом зависит от уровня и качества профессиональной деятельности работников. В современной России практически все коммерческие предприятия – от гигантов до малого и среднего бизнеса – страдают от острого дефицита квалифицированных рабочих кадров. Такую ситуацию определили «демографическая яма» 90-х годов, неудовлетворительное качество высшего и среднего образования, перенасыщение российского рынка труда выпускниками «престижных» специальностей: бухгалтерами, юристами, психологами и др. в ущерб инженерным и другим необходимым компетенциям.

**Актуальность исследования выпускной квалификационной работы** определил тот факт, что в сложившихся условиях все управленцы, заинтересованные в прибыльности и дальнейшем развитии своего предприятия, должны уделять максимальное внимание работе с персоналом, искать новые формы и методы удержания сотрудников, повышения их лояльности компании, увеличения их производительности и укрепления трудовой дисциплины. Проблемы выработки желательного трудового поведения работников стали предметом пристального изучения неоклассической школы менеджмента еще в начале прошлого века. Так, Э. Мэйо, Ф.Ротлисбергер, М.Фоллет в своих научных трудах убедительно доказали, что одна только зарплата, сколь бы высокой она ни была, не гарантирует роста производительности труда сотрудников фирмы. В свою очередь, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, К. Арджирис, Дж. С. Адамс. В. Врум и другие исследователи констатировали, что одним из главных показателей отношения людей к труду является мотив, выступающий как внутренняя характеристика труда. Таким образом, положительная мотивация сотрудников в глазах социологов и психологов является главным фактором качественного и эффективного выполнения работы. Среди современных исследователей проблем мотивирования и стимулирования труда необходимо упомянуть Х. Рамперсада, Э.Шейна, В.А. Ядова, А.Г. Здравомыслова, В.И.Герчикова, внесших огромный вклад в определение и классификацию факторов, мотивирующих к продуктивной трудовой деятельности.

Однако, главной сложностью трудовой мотивации остается индивидуальность каждой работающей личности, уникальность ее явных и скрытых потребностей. Индивидуальности личностей складываются в

индивидуальность коллектива, которую необходимо учитывать менеджеру. Пренебрежение этим фактом приводит к ситуациям, когда работники выполняют свои обязанности спустя рукава, хотя на другом предприятии – аналогичной отрасли и при аналогичных условиях – трудятся с полной отдачей. Так образом, мы приходим к мысли о том, что **проблема эффективного управления организацией**, безусловно, включает в себя проблемы системной мотивации персонала.

Актуальность, противоречия и проблема нашей работы определила **тему исследования**: совершенствование системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия.

**Цель исследования**: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию методов стимулирования и мотивации персонала предприятия.

**Объект исследования**: система мотивации и стимулирования труда персонала предприятия ООО «ДЭМ-сервис»

**Предмет исследования**: процесс совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия ООО «ДЭМ-сервис».

**Гипотеза исследования выпускной квалификационной работы**: мотивирование и стимулирование труда персонала будет эффективным лишь с учетом индивидуальных особенностей каждого работника, при обязательном использовании в отношении каждого сотрудника разноплановых воздействий как материального, так и нематериального характера. Для достижения цели исследования сформулированы следующие **задачи**:

- изучить теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности
- охарактеризовать объект исследования, определить методы сбора информации для анализа существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала
- провести исследование с помощью анкетирования и тестирования
- выполнить анализ существующей системы мотивации и стимулирования персонала предприятия, выявить недостатки
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия.

**Теоретико-методологические основы исследования** опираются на принципы и закономерности, выявленные управленческой наукой на сегодняшний день, в частности, на максимально актуальные для российского менеджмента разработки профессора социологии, основателя отечественной научно-практической школы управления персоналом, В.И.Герчикова. В качестве **методов исследования** выбраны изучение и анализ литературы; анализ

организационно-правовых, распорядительных, финансово-бухгалтерских, информационно-справочных документов и документов личного состава предприятия; анализ нормативно-правовой документации: анализ статистических данных, изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики; анкетирование и тестирование; наблюдение.

**Практическая значимость исследования** выпускной квалификационной работы состоит в использовании разработанных рекомендаций в деятельности предприятия ООО «ДЭМ-сервис», выступившего в качестве **экспериментальной базы исследования**.

**Структура исследования** обусловлена предметом, целью и задачами **исследования**. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части (две главы), заключения, списка использованной литературы (42 источника), 2-х приложений.

## **Глава 1. Теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности**

### **1.1. Понятия стимулирования и мотивации труда в управлении персоналом**

За последние пятьдесят лет был разработан целый ряд теорий мотивации труда, которые во многом изменили науку управления. Определимся с термином «мотивация». В широком смысле слова, мотивация – это внутреннее побуждение человека к какой-либо деятельности для достижения своих целей. Цели же возникают, когда человек ощущает какую-то потребность, требующую удовлетворения. В научной и учебной литературе по менеджменту встречается различные трактовки термина, но общим для всех них является понимание мотивации как внутреннего состояния человека, побуждающего его к достижению личных, корпоративных либо общественных целей. «В основе трудового поведения лежат мотивы, внутренние устремления, определяющие направленность трудового поведения человека и ее формы. Одно и то же поведение может иметь разную мотивационную основу. Мотивация — ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него». [42, с.325]

Можно выделить мотивацию двух видов: положительную и отрицательную. Положительная мотивация — это стремление добиться успеха, вознаграждения при осуществлении своей деятельности. К отрицательной мотивации относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения или наказания. Отрицательно мотивированный человек в процессе трудовой либо другой активной деятельности, ставит перед собой цель избежать наказания. Именно поэтому современная наука управления рассматривает работников с отрицательной мотивацией как потенциально проблемное и недостаточно лояльное «приобретение» для организации.

Потребности в свою очередь, можно определить как «состояние нужды человека в определенных условиях жизнедеятельности, материальных объектах, людях или определенных социальных факторах, без которых данный индивид испытывает состояние дискомфорта». [40, с. 80] По мере осознания и удовлетворения потребностей, меняется и мотивация.

Мотивацию в управленческой деятельности можно также определить как «создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку это для него единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей». [33, с. 212]. Одно из самых исчерпывающих определений мотивации дает российский ученый, автор учебных пособий для вузов и бизнес-консультант Сергей Шапиро, рассматривая мотивацию трудовой деятельности «как процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в



выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим, как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников». [37, с.41-42]

Мотивирование человека к осознанной высокофункциональной трудовой деятельности невозможно без стимулирования. В отличие от мотивации, стимулирование – это внешнее побуждение человека на достижение результатов, которые позволят ему удовлетворить свои потребности. Стимулирование принято считать обязательным элементом возникающей трудовой ситуации, который активно влияет на поведение человека в сфере труда. Стимулы могут быть как материальными (премии, бонусы, социальный пакет и т.д), так и нематериальными (Рисунок 1). Нематериальными стимулами в управленческой деятельности принято называть все блага, поощрения или льготы, которые предоставляются работнику без выплаты ему наличных денег. Нематериальные стимулы направлены на создание у работника эмоционального подъема, онтологической уверенности, ощущения превосходства над окружающими, душевного спокойствия и т.д.



**Рисунок 1. Виды стимулирования**

Как вытекает из вышеизложенного, цели процессов мотивации и стимулирования персонала будут разными для менеджмента организации и самих работников. Для работодателя целью станет повышение прибыли организации, улучшение экономической эффективности работы сотрудников. Для работников такой целью станет достижение актуальных для него благ, которые он не может получить иными способами, кроме трудовой деятельности.



## 1.2. Содержательные и процессуальные теории мотивации

На сегодняшний день существует большое количество различных теорий мотивации, многие из которых уже стали классическими. Сама идея организации труда, включающая мотивацию и стимулирование работника, неразрывно связана с именем американского инженера Фредерика Тейлора, ставшего основоположником менеджмента, как науки. Теория Ф. Тейлора зиждилась на убеждении, что только руководители заинтересованы в результатах производства, в то время как рядовой рабочий изначально нацелен на избегание трудовой деятельности и склонен снижать производительность, даже если его труд предполагает сдельную оплату, из опасений, что нормы труда за ту же зарплату будут увеличены [34]. Средствами стимулирования производительности рабочего, по мнению Ф.Тейлора, являются жестко стандартизированные методы и приемы, а его единственной серьезной мотивацией является честная оплата труда: чем выше производительность труда работника, тем больше должны ему платить.

Все существующие на сегодняшний день теории мотивации можно разделить на две основные группы: содержательные и процессуальные. Упрощая, можно сказать, что содержательные теории призваны анализировать факторы мотивации, а процессуальные – описывают происходящий процесс и его результаты.

Содержательные теории мотивации объясняют трудовое поведение человека реализацией его потребностей: теория «иерархии потребностей» А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория потребностей К. Алдерфера и т.д. Общим для всех содержательных теорий является отношение к потребностям, как к базовому фактору, побуждающему человека к деятельности, что схематично изображено на рисунке 2. В этом разрезе актуальным становится закон результата: повторение поведения, которое ассоциируется у работников с удовлетворением потребности, и избегание поведения, ассоциируемого с недостаточным удовлетворением.

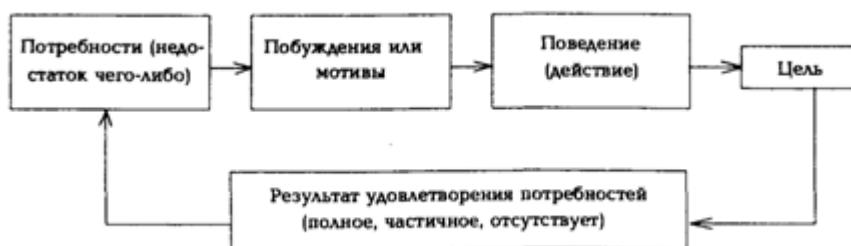


Рисунок 2. Упрощенная модель мотивации через потребности

Иерархическая теория потребностей А.Маслоу, оказавшая огромное влияние на мировую психологию, социологию и менеджмент, была впервые озвучена в статье «Теория мотивации индивида», опубликованной в 1943 в американском журнале *Psychological Review*. В дальнейшем Маслоу более подробно сформулировал ее постулаты в работе «Мотивация и личность» в 1954 году. Исследуя поведение человека, Маслоу отмечал, что людьми движет стремление к удовлетворению пяти групп потребностей, образующих иерархический список [22]. Основание списка составляют физиологические потребности, необходимые для выживания, такие, как потребность в пище, воде, крыше над головой и т.д. Затем идет потребность в безопасности и уверенности в будущем, третьим уровнем – группа социальных потребностей (причастности к общности или коллективу). Высшими – четвертым и пятым уровнями списка – оказываются эгоистические потребности в самоуважении и признании, и самовыражение. Интересно, что популярное графическое выражение теории Маслоу – «пирамида» или «диаграмма» Маслоу – появилось только после смерти ученого. Маслоу считал, что отдельные потребности влияют на поведение человека в соответствии с двумя основными принципами: принципом дефицита (удовлетворенная потребность не мотивирует) и принципом приоритета (категории потребностей находятся в достаточно строгом соподчинении). Основной вывод теории Маслоу: потребность каждого следующего уровня активизируется и начинает определять поведение только тогда, когда удовлетворены потребности предшествующего уровня [22, с. 278].

Теория Клейтона Альдерфера (Теория ERG) возникла как реакция на критику иерархической модели А. Маслоу. Альдерфер предложил более простую структуру человеческих потребностей, выделив всего три уровня:

1. Existence ( потребности существования, к которым относятся физиологические потребности и потребности в безопасности;
2. Relatedness – потребности связи, отражающие социальную природу человека. Сюда можно отнести стремление человека занимать какое-либо место в окружающем его мире, потребность в самоутверждении, признании, наличии подчинённых или начальников, коллег, врагов, друзей, иметь семью и быть её частью;
3. Growth – потребности роста, к которым относятся потребности человека, связанные с его стремлением развиваться и лично расти.

Альдерфер опроверг основной вывод теории Маслоу, настаивая на том, что движение от одних потребностей к другим может осуществляться в обе стороны – как вниз, так и вверх. [17, с. 116]

Перечисляя содержательные теории мотивации, нельзя не упомянуть одну из ключевых – двухфакторную теорию американского социального психолога Ф. Герцберга. Ф. Герцберг, проводя исследования, пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами. На удовлетворенность работой влияют факторы, которые Герцберг назвал «мотиваторами»:

1. Успех
2. Продвижение по службе
3. Признание и одобрение результатов работы
4. Высокая степень ответственности
5. Возможность творческого и профессионального роста

Факторы, влияющие на неудовлетворенность работой, Герцберг назвал гигиеническими, имея в виду медицинское значение слова «гигиена» (предупреждение), так как, по его мнению, эти факторы описывают окружение сотрудника и обслуживают первичные функции, предупреждая неудовлетворенность работой.

1. Политика организации и руководства
2. Условия работы
3. Заработная плата, социальный статус
4. Межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными
5. Степень непосредственного контроля за работой

По мнению Ф. Герцберга, удовлетворенность работой вызывают только мотивационные факторы, положительное развитие которых может повысить мотивацию и удовлетворенность от нейтрального состояния до «плюса» [17, с. 207]. Подчеркнем, что в число «мотиваторов» Герцберг не включил заработную плату и социальный статус, что до сих пор вызывает много споров.

Процессуальные теории мотивации анализируют то, как люди распределяют усилия для удовлетворения своих потребностей, и какой вид поведения при этом выбирают, с учетом своего восприятия и имеющегося жизненного опыта. Общим для всех процессуальных теорий является признание важности условий

удовлетворения потребностей работников: вознаграждения и оценки достигнутого.

Например, теория справедливости американского социального психолога, специалиста по поведенческой психологии и психологии работы с персоналом Дж. С. Адамса рассматривает мотивацию не с точки зрения индивидуальных потребностей человека, а на основании процессов сравнения себя с другими [17, с. 390]. Исследуя условия работы и поведение сотрудников компании «Дженерал Электрик», Адамс обнаружил, что подавляющее большинство работников ревностно относятся к величине зарплат своих коллег, постоянно сравнивая затраченные усилия и полученные за них суммы. При этом были возможны три варианта оценки таких сравнений: недоплата при одинаковых вложенных усилиях; справедливая оплата; переплата при одинаковых вложенных усилиях. Недоплата ожидаемо вызывала гнев и обиду, а также снижение интенсивности работы. Но переплата, парадоксальным образом, не стимулировала рабочего ей соответствовать и повышать производительность труда, человек всего лишь сохранял интенсивность работы на достигнутом уровне.

Создавая модель теории, Адамс ввел в нее понятия «вход», «выход» и «референтный другой», где «вход» понимается как усилия, вкладываемые в работу, «выход» – как результат труда и вознаграждение за него, а «референтный другой» – как обозначение коллег, используемых для сравнения. Схематично данные понятия можно представить в виде таблицы (Таблица 1)

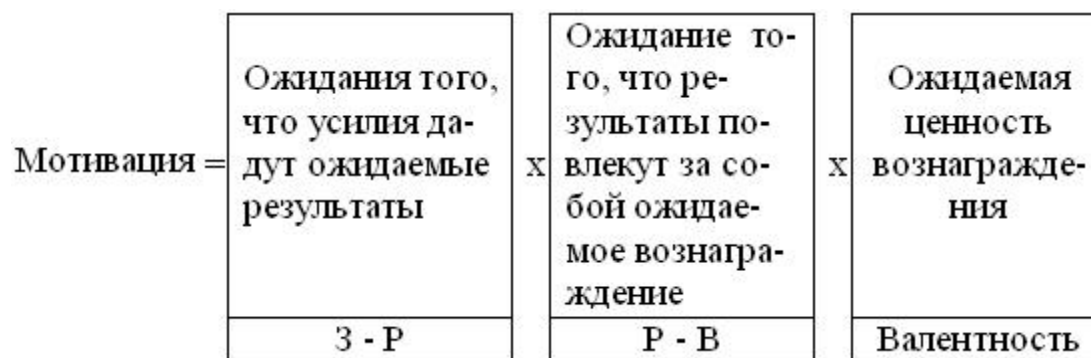
**Таблица 1**

**Типичные «входы» и «выходы» в теории справедливости**

<b>Входы</b>	<b>Баланс</b>	<b>Выходы</b>
Интенсивность труда	Работник на интуитивном и сознательном уровнях ощущает справедливое равновесие между собственными усилиями и полученным результатом, а также усилиями и результатами «референтных других»	Заработная плата
Сложность труда		Премия или денежные бонусы
Тщательность		Признание заслуг
Исполнительская дисциплина		Нематериальные поощрения
Затраты времени		Уважение коллег и руководства
Затраты здоровья		Льготы
Лояльность компании		Повышение квалификации
Жертвование личными интересами		Рост и развитие
Энтузиазм		Деловая репутация

Основным выводом теории справедливости для науки управления стал постулат о том, что до тех пор, пока работники не начнут считать свое вознаграждение справедливым относительно других работников и вложенных усилий, они будут стремиться к уменьшению интенсивности труда.

Теория ожиданий американского исследователя в сфере мотивации человека В. Врума основана на положении, что наличие активной потребности — не единственная мотивация личности к трудовому процессу, работник также должен надеяться, что сумеет удовлетворить свою потребность, если верно выберет тип поведения. Врум ввел в управленческую науку понятия «валентности» — значимости вознаграждения для работника, «инструментальности» — понимания того, что выполнение работы и достижение результата являются основным условием (инструментом) получения вознаграждения и собственно «ожидания» — субъективной вероятности того, что действие ведет к достижению результата. [17, с. 401]. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). Таким образом, мотивация является функцией трех переменных: ожидания, что усилия дадут желаемые результаты; ожидания, что за достигнутыми результатами последует вознаграждение; валентности — ожидаемой ценности вознаграждения (Рисунок 3).



**Рисунок 3. Соотношение мотивационных факторов по теории ожиданий В.Врума.**

Чем выше будет значение каждого из множителей, тем выше мотивация. В случае, если один из множителей отсутствует (равен нулю), то и мотивация будет равна нулю. Теория ожиданий Врума явилась значительным шагом на пути развития управленческой мысли, так как опирается не только на эмпирические исследования, но и имеет под собой математическое обоснование. Однако она не объясняет пути увеличения валентности для каждого конкретного работника.

Особняком среди процессуальных теорий мотивации стоит теория американского социального психолога Д.Мак-Грегора, в связи с тем, что она описывает типы и поведение не сотрудников, а управленческого звена предприятия. Изначально Д.Мак-Грегор во многом повторял отношение Ф.Тейлора к мотивации персонала, постулировав в своей теории «Х» обязанности менеджера учитывать изначально нелюбовь большинства людей к труду, стремление большинства работников к избеганию ответственности и мотивирование к работе только финансами либо страхом последствий отказа от работы. Однако, продолжив исследования, Мак-Грегор пришел к выводу, что его теория «Х» не верна по отношению к 100% работников, и предложил теорию «Y»: если менеджер будет позитивно воспринимать сотрудников как равных ему по образу мышления, то работники смогут получать удовольствие от самого процесса труда и удовлетворение от его результатов, быть самоуправляемыми и творческими, инициативно подходить к решению производственных проблем. Грамотному и эффективному руководителю, по мнению Мак-Грегора, следует придерживаться теории «Y», но твердо помнить и о теории «Х».[33, с 301]

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что вышеперечисленные содержательные и процессуальные теории внесли огромный вклад в становление науки управления, определив мотивацию как совокупность факторов и процесс одновременно.

### 1.3 Комплексные теории мотивации

Развиваясь и углубляясь, управленческая мысль не могла не породить комплексные теории, объединяющие сразу несколько научно обоснованных подходов к трудовой мотивации работников. Модель американских исследователей Л. Портера и Э. Лоулера включила в себя элементы теории ожидания В.Врума и теории справедливости Дж.С.Адамса. Ключевым научным прорывом этой теории было определение соотношения между результатами, достигнутыми работником и его вознаграждением с помощью введения трех переменных: затраченных усилий; способностей и характерных особенностей человека; осознания человеком своей роли в процессе труда. Согласно исследованиям ученых, результативный труд приводит к росту удовлетворенности работника, опосредованной как внутренним, так и внешним вознаграждением. К внутреннему вознаграждению относятся удовлетворенность выполненными обязанностями и осознание собственной профессиональной компетенции. К внешнему вознаграждению исследователи отнесли поощрения, похвалу, премии, продвижение по службе. Таким образом, удовлетворенность является результатом внутренних и внешних вознаграждений с обязательным учетом их справедливости. (Рисунок 4)



Рисунок 4. Модель комплексной теории мотивации Л. Портера и Э. Лоулера

Основной вклад этой теории в науку управления состоит в изменении подхода к мотивированию работников. Предшественники Л. Портера и Э.



Лоулера настаивали на том, что удовлетворение работников способствует достижению высоких результатов в труде. Л. Портер и Э. Лоулер предложили другой взгляд: результативный труд удовлетворяет работника, поэтому управленец должен быть озабочен тем, чтобы труд исполнителя был именно таким.

Говоря о трудовой мотивации, нельзя не остановиться подробно и на теории психологического контракта представителя «нового поколения мыслителей» американского менеджмента, автора концепции корпоративной культуры Эдгара Шейна [39]. Данную теорию также относят к комплексным моделям мотивации, так как в ней учитываются разнообразные мотивы человеческого поведения, а также фактор их переменчивости. Теория Шейна позволяет использовать элементы сразу трех классических моделей мотивации: рационально-экономической Тейлора, социальной или общественной, основывающейся на исследованиях «Хоторнского эксперимента» Мэйо, и самоактуализации по А. Маслоу. Согласно Шейну, ключевой фактор, мотивирующий сотрудников на деятельность в организации – психологический контракт. То есть, не зафиксированный документально, но интуитивно понятный всем сторонам набор ожиданий, действующих между сотрудниками и руководителями. Очевидно, что рабочий контракт включает в себя документально зафиксированные экономические компоненты (оплату, график, технику безопасности работы и т.д.). Но также он включает в себя психологические, менее явные аспекты: чувство самоуважения работника, возможность получения дополнительных знаний, доверие, и т.д. Организация также имеет к работнику неявные ожидания: лояльность, энтузиазм, уважительное отношение к корпоративной культуре, соблюдение коммерческой тайны и т.д. Таким образом, по Шейну, мотивация труда работников определяется степенью соответствия их собственных психологических ожиданий от организации и обратных психологических ожиданий и требований организации к ним. Процесс приведения этих двух типов психологических ожиданий в соответствие непрерывен.

Также Шейн ввел в науку менеджмента понятие «якоря карьеры» – принятого каждой конкретной личностью набора талантов, мотивов и отношений, основанный на ее трудовом опыте. Якоря карьеры как бы «сцепляют» интерпретацию человеком своей карьеры и жизненные ситуации вокруг нее, и самым непосредственным образом влияют на то, как работники видят себя, свои обязанности и свое предприятие. По мнению Шейна, на основании различных ожиданий и мотиваций люди – часто подсознательно – выбирают тот или иной «карьерный якорь», от которого не желают впоследствии отказываться, при этом зачастую отвергая другие возможности. Изучив 44 практические ситуации,

ученый выделил восемь групп «карьерных якорей», определив их как «профессиональная компетентность», «общее руководство», «автономия (независимость)», «безопасность и стабильность», «служение», «вызов», «интеграция стилей жизни» и «предпринимательство». Для каждой группы Шейн предложил свои варианты мотивации. (Таблица 2)

Таблица 2

### Мотивирование работников с «якорями карьеры» по Шейну

"Карьерный якорь" работника	Возможности мотивации со стороны руководства
Профессиональная компетентность, т.е. заинтересованность в том, чтобы стать профессионалом в работе, потребность в общении с такими же специалистами, гордость от сознания своего профессионализма	Постановка новых профессиональных задач. Управление профессиональной карьерой в рамках организации. Организация повышения квалификации
Общее руководство, т.е. стремление к общему руководству и контролю остальных, развитое чувство ответственности и умение организовать людей на выполнение общего дела	Поручение управления каким-либо проектом. Организация работ в малых группах. Признание заслуг руководством и коллективом
Автономия и независимость, т.е. желание выполнить работу в своем стиле, важна собственная оценка по качеству и срокам выполненной работы	Минимизация контроля. Расширение полномочий и сфер деятельности. Ограничение функций общего управления и постоянных принятий групповых решений
Безопасность и стабильность, т.е. возможность сохранения стабильной работы на длительный срок; хорошо работают в команде; не склонны к риску и инновациям	Традиционность и отсутствие риска в трудовых функциях. Долгосрочные проекты. Предложение новых заданий в уже известных проектах
Предпринимательство, т.е. стремление создавать новые деловые предприятия; разработка своего видения дела и его воплощение; применение рационализаторского и творческого подхода; хорошо работают в команде	Постановка задач по созданию новых продуктов, освоению рынков, созданию союзов. Привлечение к разработке общей стратегии проекта, особенно на стадии запуска. По мере завершения одного проекта сразу же привлекать к новому проекту
Служение, то есть стремление быть полезным, преданность делу, стремление помогать другим. Любят учить и консультировать других.	Расширение коммуникативного функционала. Привлечение к наставничеству и

	<p>консультированию новых сотрудников.</p> <p>Включение в реализацию корпоративных мероприятий</p>
<p>Вызов, т.е. стремление испытывать себя, решая при этом новые для себя профессиональные и личностные задачи; готовность взять на себя трудновыполнимые задачи</p>	<p>Постановка разнообразных и новых для организации задач. Ограничение в сроках выполнения любых проектов.</p> <p>Привлечение в критических ситуациях</p>
<p>Интеграция стилей жизни, т.е. следование собственным, идеальным представлениям о профессиональных обязанностях; важен баланс между работой и личной жизнью</p>	<p>Предоставление гибкого рабочего графика.</p> <p>Дистанционные формы отчетности.</p> <p>Оценка их работы по результату (не по времени, проведенному в офисе).</p> <p>Обозначение четкого срока выполнения задач. Минимизация командировок</p>

Очевидно, что комплексные теории мотивации дают возможность гораздо более продуктивного воздействия на трудовое поведение работников, так как предлагают более глубокое исследование мотиваций современной личности и широкий набор критериев, определяющих ее соответствие целям и задачам организации. Это позволяет выстроить наиболее продуктивное и экономичное взаимодействие менеджмента и работников с целью повышения трудовой активности для получения организацией большей прибыли.

## 1.4 Отечественные теории мотивации

Будет неверным и несправедливым считать, что с проблемами мотивации вели и ведут работу только зарубежные ученые. Так, большую роль в становлении отечественной управленческой культуры и изучении проблем мотивации человека сыграли В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, В.П. Рожин, которые еще в 1967 году опубликовали революционное для советского времени социологическое исследование «Человек и его работа» [14]. Гипотеза, подтверждение которой нашли ученые, формулировалась следующим образом: «чем выше содержание труда, тем более значимы в их влиянии на удовлетворенность работой содержательные стороны профессиональных занятий, а менее значимы заработок и условия труда». [14, с 55] Отметим, что выполняя данные исследования, они активно сотрудничали с Ф. Герцбергом. В.А Ядов, ставший впоследствии автором диспозиционной концепции регуляции социального поведения личности и его соавторы, изучая внутренние мотивы трудовой деятельности, пришли к выводам о том, что чем более неинтересным, монотонным и однообразным является труд, тем более человек ориентируется только на его оплату. При этом работник безразличен к результатам своего труда, даже если удовлетворен его оплатой.

«Ни повышение материального благосостояния, ни радикальное улучшение условий и организации труда сами по себе не могут ... выдвинуться в ряд ведущих мотивационных факторов, определяющих удовлетворенность трудом. Это означает, что перспективы превращения труда в первую жизненную потребность связаны, во-первых, с достаточным уровнем материального благополучия работников, во-вторых, с повышением содержания труда до уровня, на котором включаются в действие содержательные мотивы трудовой деятельности, т.е. до уровня высококвалифицированного разнообразного труда с большой долей затрат интеллектуальной энергии и определенной долей физического труда при условии устранения монотонности в том и другом случае». [15, с.243]

Однако наиболее серьезный научный прорыв в вопросах современной мотивации сделал профессор МГУ В. И. Герчиков [7] – один из ведущих российских специалистов в области теории и практики мотивации и стимулирования труда, автор оригинальной типологической модели трудовой мотивации, учитывающей отечественную специфику и разработанную для решения именно управленческих задач. Модель, разработанная В.И. Герчиковым (Рисунок 5), помогает менеджменту добиваться от сотрудников предприятия необходимого для эффективной работы поведения, за счет простой и оригинальной систематизации.

В.И. Герчиков разделил мотивацию на два типа: достижения и избегания. Под мотивацией достижения понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд, а под мотивацией избегания — стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций. Согласно визуальной схеме модели, оси мотивации и трудового поведения делят поле на четыре квадранта, каждый из которых определяет рост эффективности труда работника. В I квадранте рост эффективной трудовой деятельности работника пропорционален степени удовлетворения его мотивационных ожиданий и ограничен только организационно-техническими условиями предприятия. II квадрант демонстрирует, что работник с избегающей мотивацией в росте эффективности своего труда принципиально ограничен нормами задания и возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания. III квадрант показывает, что уровень деструктивных реакций работника обычно ограничен, и чаще всего сводится к пассивному трудовому поведению и безынициативному следованию правилам. IV квадрант демонстрирует реакцию работника на противоречия между его мотивационными ожиданиями и имеющимися условиями работы в купе с системой стимулирования, велика вероятность получения от сотрудника деструктивного трудового поведения.

Отметим, что неудовлетворенный работник может встать на лидерские позиции, вступить в прямой конфликт с руководством организации и увлечь за собой работников с избегающим типом мотивации III квадранта. Это может привести к крайним формам деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации (пунктирная линия).



**Рисунок 5. Базовая модель трудовой мотивации В.И.Герчикова**

Также Герчиков выделил пять характерных типов сотрудников, каждый из которых по-своему реагирует на одинаковую систему мотивации. Согласно исследованиям В.И.Герчикова, существуют пять типов людей, по отношению к которым одинаковая система мотивации вызывает различные реакции – достижения либо избегания. «Коммерческий (инструментальный)» тип интересуется цена труда, а не его содержание. «Профессиональный» тип интересуется содержанием работы, свобода в оперативных действиях и профессиональное признание. «Патриотический» тип нуждается в идее, которая будет им двигать и общественном признании своей незаменимости. «Хозяйский» тип добровольно принимает на себя ответственность, поэтому требует полной свободы действий и не терпит контроля. «Люмпенизированный» или «избегательный» тип характеризуется низкой активностью, низкой квалификацией, стремлением к минимизации усилий и ревностью к более высокой оплате других работников организации. Для эффективного труда, каждый из перечисленных типов нуждается в специализированном подходе (Таблица 3.)

**Таблица 3**

**Стимулирование различных типов сотрудников по В.И.Герчикову**

Виды стимулирования	Типы сотрудников				
	Инструментал	Профессионал	Патриот	Хозяин	Люмпен
Негативные (наказания, угроза потери работы и т.п.)	Применимо в денежной форме	Запрещено	Применимо в знаковой форме	Запрещено	Базовое
Денежные	Базовые	Применимо	Нейтрально	Применимо	Нейтрально
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	Применимо в денежной форме	Применимо при целевой договоренности	Применимо в знаковой форме	Применимо при целевой договоренности	Базовое
Моральные	Запрещено	Применимы	Базовые	Нейтрально	Нейтрально
Патернализм	Запрещено	Запрещен	Применимо	Запрещено	Базовое
Организационные (содержание, условия и организация работы)	Нейтрально	Базовое	Нейтрально	Применимо	Запрещено
Карьера, развитие	Применимо	Базовое	Нейтрально	Применимо	Запрещено
Участие в совладении и управлении	Нейтрально	Применимо	Применимо	Базовое	Запрещено

В приведенной таблице рекомендации правильных методов стимулирования для различных мотивационных типов понимаются следующим образом:

1. Базовое – наибольшая эффективность этих видов стимулирования для сотрудника с данным типом мотивации;
2. Применимо – эти виды стимулирования могут быть использованы;
3. Нейтрально – виды стимулирования не окажут воздействия
4. Запрещено – применение данного вида стимулирования приведет к противоположному эффекту или деструктивному поведению.

Модель, разработанная В.И.Герчиковым и тест построения мотивационного профиля Moture на ее основе, широко применяются на территории России. Популярность этой модели объясняется, в том числе тем, что при ее разработке, ученый учитывал специфический российский менталитет, характеризующийся, в том числе, распространенной мотивацией избегания. Таким образом, можно с уверенностью утверждать, что российские ученые внесли в теорию и практику социологии и управленческой науки вклад, соизмеримый с вкладом известных западных теоретиков.



## Выводы по Главе 1

На основании рассмотренного теоретического материала, можно уверенно утверждать, что именно мотивация и стимулирование лежат в основе желательного трудового поведения работников любого предприятия любой формы собственности. Особенно актуально это для наших дней, когда роль личности работника в деятельности организаций непрерывно возрастает. Суть эффективной мотивации заключается в создании для работников таких условий и стимулов к деятельности, которые побуждают их при выполнении профессиональных обязанностей, проявлять свои лучшие трудовые качества: добросовестность, профессионализм, старательность при достижении производственных целей. Расширяя это понимание, можно сказать, что мотивация к труду, преобладающая среди большинства трудоспособного населения страны, определяет и уровень ее экономики, и уровень благосостояния общества. При создании верно ориентированных мотивационных систем в большинстве коммерческих организаций России, возможно изменение в лучшую сторону менталитета подавляющей части трудоспособного населения.

Управленческая мысль не стоит на месте. Многие теории мотивации, в свое время ставшие настоящим прорывом во взаимодействии между менеджментом и трудовыми коллективами, сейчас воспринимаются как недостаточно эффективные, поверхностные, учитывающие слишком малое число критериев, определяющих мотивы и потребности людей. Современная наука об управлении оперирует большим количеством новых моделей, представляющих широкий спектр взглядов на мотивацию и стимулирование труда персонала. Однако, единой теории мотивации, непротиворечивой и действенной для всех видов организаций, пока не существует ни за рубежом, ни в России. Соответственно, не существует готовых рецептов для каждой конкретной организации. Следовательно, каждое предприятие, заинтересованное в устойчивом экономическом развитии, должно выработать для себя свою собственную программу мотивации и стимулирования сотрудников, опираясь при этом на общие положения, разработанные ведущими теоретиками и практиками менеджмента. В данный момент эти положения можно сформулировать следующим образом:

1. Чтобы правильно мотивировать сотрудников, менеджмент организации должен учитывать не только специфические особенности деятельности своей организации, но и особенности конкретных работников, составляющих ее трудовой коллектив: возраст, образование, религию, национальность, семейное положение, предпочтения, навыки и т.д.

2. Для успешной мотивации труда менеджменту предприятия необходимо осознавать, что работники действуют активно и эффективно лишь при возможности удовлетворения своих потребностей при внутренне приемлемых для них издержках. К издержкам необходимо отнести траты физических и моральных сил, времени, здоровья, возможность восстановить трудоспособность.

3. Менеджмент должен конкретизировать виды трудовой деятельности, которые целесообразно мотивировать и увязать их с набором благ, льгот и преимуществ для работников.

4. При выборе видов стимулирования, менеджмент должен уделять особое внимание справедливости при распределении благ, а при организации трудового процесса – наглядной результативности и осмысленности труда.

## **Глава 2. Анализ и улучшение системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «ДЭМ-сервис»**

### **2.1 Анализ внутренней среды предприятия**

Челябинская компания «ДЭМ-сервис» является лицензированным предприятием по монтажу, техническому обслуживанию и ремонту современного медицинского и косметологического оборудования и аппаратуры. Юридический адрес компании: г. Челябинск, ул. Блюхера, д.2Г, оф.47, 454092. Директор организации – Май Светлана Владимировна. Организация осуществляет свою деятельность на основании лицензии N ФС-99-04-000164, предоставленной приказом Росздравнадзора от 26.07.2013 N 3469-Пр/13, а также лицензии 74.50.11.002.Л.000013.11.14, на деятельность в области использования генерирующих источников ионизирующего излучения.

Общество с ограниченной ответственностью «ДЭМ-Сервис» является юридическим лицом, учрежденным одним учредителем. Уставный капитал ООО «ДЭМ-Сервис» - 10 тыс. рублей, на основании Устава, зарегистрированного Администрацией г. Челябинска, учредителем ООО «ДЭМ-сервис» является Май Светлана Владимировна. В своей деятельности ООО «ДЭМ-сервис» руководствуется федеральными законами и нормативными правовыми актами Российской Федерации, а также Уставом организации. ООО «ДЭМ-сервис» несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, на которое по законодательству может быть обращено взыскание, осуществляет владение, пользование и распоряжение своим имуществом в соответствии с целями своей деятельности.

Являясь юридическим лицом, ООО «ДЭМ-Сервис» имеет собственный баланс, обособленное имущество, расчетный и иные счета в

банках, печать установленного образца со своим наименованием, а также иные необходимые для осуществления своей деятельности печати, штампы и фирменные бланки. Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Основной целью создания ООО «ДЭМ-сервис» является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

Несмотря на то, что «ДЭМ-сервис» достаточно молодая компания, зарегистрированная 01.11.2012 года, в ее штате работают высококвалифицированные специалисты и инженеры разного профиля, имеющие опыт работы в сфере гарантийного и послегарантийного обслуживания медтехники более 12 лет. Компания имеет в своем распоряжении современное оборудование для диагностики и ремонта различных видов техники, сотрудники компании ежегодно повышают квалификацию в профильных центрах обучения предприятий – производителей медтехники, таких как 77 Elektronika Kft (Венгрия), AMPall (Корея), ООО "Мединтех-М» (Москва), а также в некоммерческом учреждении дополнительного профессионального образования «Центр повышения квалификации «СОЮЗМЕДСЕРВИС» (Москва).

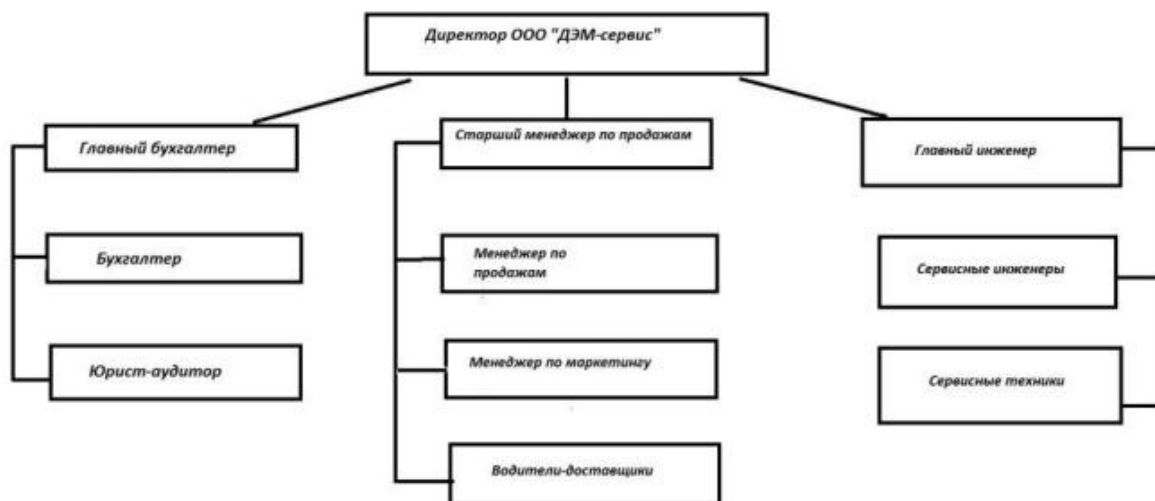
«ДЭМ-сервис» обслуживает медицинское и косметологическое оборудование ведущих частных клиник Южного Урала; многопрофильных санаториев с программами лечения органов пищеварения, органов дыхания, гинекологических заболеваний и мочеполовой системы и т.д.; профилакториев для работников заводов; крупных салонов красоты Челябинска и Магнитогорска, а также сотрудничает с бюджетными и торгующими организациями. «ДЭМ-сервис» предлагает заказчикам как разовое обслуживание медицинского, косметологического оборудования, так и абонентское обслуживание с регулярной профилактикой и проведением текущего ремонта аппаратуры. Специалисты компании

обладают всеми необходимыми компетенциями по ремонту косметологического, лабораторного, хирургического, стерилизационного, функционально - диагностического, рентгеновского, физиотерапевтического, реанимационного, наркозно-дыхательного оборудования и ИВЛ, стоматологического оборудования, а также оборудования для ультразвуковой диагностики и томографов. Кроме того, компания оказывает услуги диагностики оборудования, пуско-наладочных работ и ремонт промышленной электроники в учреждениях медицинского назначения.

Штат ООО «ДЭМ-Сервис» состоит из 22 человек. В него входит директор, бухгалтерия, сервисные инженеры и техники, менеджеры, водители-доставщики. Системный администратор, клининговая компания и охрана привлекаются на аутсорсинг.

Миссия компании ООО «ДЭМ-Сервис»: «Мы улучшаем качество медобслуживания населения, отлично делая свою работу по ремонту и обслуживанию медтехники». Принципы компании: ориентироваться на потребности клиента, непрерывно повышать квалификацию и качество услуг, быть надежным партнерами, каждые 12 месяцев превышать свои экономические и технические результаты по сравнению с предыдущим годом.

В компании «ДЭМ-сервис» используется линейная организационная структура, как наиболее эффективная для предприятий с небольшим штатом. Она просто построена, обеспечивает полную персональную ответственность за результаты работы, понятность и ясность заданий. Структура характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Его решения обязательны для выполнения нижестоящими звеньями. Он, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю (Рисунок 6).



**Рисунок 6. Структура предприятия ООО «ДЭМ-сервис»**

В штате ООО «ДЭМ-сервис» 22 человека. Во главе организационной структуры «ДЭМ-сервис» отдельным звеном выделен руководитель – директор, связующий и контролирующий всю функциональную деятельность ООО и всех процессов, связанных с ней. Светлана Май занимается разработкой стратегии организации, заключает договоры, посещает специализированные медицинские выставки и конференции, налаживает контакты и связи для успешной работы предприятия; является главным распорядителем финансовых средств; контролирует и координирует работу специалистов среднего звена «ДЭМ-сервис», контролирует их управленческие решения. Также в ее компетенции принятие решения о приеме на работу или увольнению сотрудников, разработка программы совершенствования внутрипроизводственных отношений, проведение служебных расследований по факту нарушения трудовой дисциплины.

Главный бухгалтер контролирует работу бухгалтерии, несет ответственность за всю сферу учета, включая начисления заработной платы, выполняет расчет налоговых отчислений и подготовку отчетов для нужд управленческого учета.

Бухгалтер проводит счета от заказчиков, поставщиков и субподрядчиков, ведет бухгалтерский учет имущества, обязательств и хозяйственных операций путем двойной записи на взаимосвязанных счетах бухгалтерского учета, включенных в рабочий план счетов бухгалтерского учета. Бухгалтерский учет в ООО «ДЭМ-сервис» ведется с применением программы «1 С:Бухгалтерия» (конфигурация «Упрощенная система»).

Юрист-аудитор составляет договора с заказчиками, поставщиками и субподрядчиками, составляет претензии, участвует в аудиторских проверках и судебных заседаниях, разрабатывает должностные инструкции, а также составляет и оформляет трудовые договоры и контракты, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию.

Старший менеджер по продажам организует систему принятия и сопровождения заказов, поиска клиентов и продаж с целью обеспечить финансовую стабильность компании «ДЭМ-сервис». С этой целью он организует, координирует и контролирует двух менеджеров по продажам и менеджера по маркетингу. В его задачи входит увеличение продаж в своем секторе, поддержание позитивных взаимоотношений с наработанной клиентурой, ведение общей отчетности.

Менеджеры по продажам занимаются поиском и привлечением новых клиентов, обработкой входящих заявок, переговорами, заключением договоров, ведением отчетности по работе с текущими клиентами и поступающим обращениям. Важным отличием всех менеджеров по продажам «ДЭМ-сервис» от их коллег в других сферах является компетентность в техническом консультировании клиентов, так как компания предлагает специализированные услуги. Поэтому работники



обязаны знать и понимать особенности функционирования медицинской и косметологической техники, ориентироваться на рынке медицинской техники, уметь определять спецификацию изделий, знать актуальный ассортимент продукции, делать точные и быстрые расчеты стоимости услуг для каждого клиента в каждом конкретном случае.

Менеджер по маркетингу отвечает за рост потребительской базы «ДЭМ-сервис». В его задачи входит разработка мероприятий по привлечению новых клиентов, удержанию существующих и возвращению ушедших клиентов. Он изучает рынок и его тенденции, отслеживает конкурирующие фирмы и их ценовую политику, подготавливает изменения ценовых предложений для конкурентного преимущества, вместе с юристом-аудитором готовит документацию для участия в аукционах и тендерах.

Два водителя-доставщика подчиняются старшему менеджеру по продажам, в их основные функции входит доставка оборудования от клиентов. Грузовые автомобили «Газель», на которых они работают, являются собственностью фирмы.

Главный инженер руководит деятельностью пяти сервисных инженеров и шести сервисных техников, контролирует результаты их работы, соответствие оказанных услуг по ремонту, монтажу, техническому обслуживанию медтехники действующим государственным стандартам и техническим условиям. Также он отвечает за рациональное использование производственных ресурсов, высокое качество и конкурентоспособность оказанных услуг. В его обязанности входит контроль за соблюдением проектной, конструкторской и технологической дисциплины, правил и норм по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и пожарной безопасности, требований природоохранных, санитарных органов, а также органов, осуществляющих технический надзор. Обеспечивает своевременную подготовку технической документации (чертежей, спецификаций, технических условий, технологических карт).

Сервисные инженеры выполняют непосредственные работы по ремонту, монтажу и пуско-наладочным работам медицинского и косметологического оборудования и аппаратуры. Они выполняют работы по сборке и установке технических средств и программного обеспечения, интеграцию программных продуктов, проводят текущий ремонт и при необходимости, модернизацию оборудования. 100% сервисных инженеров «ДЭМ-сервис» имеют высшее профильное образование.

Сервисные техники проводят техническое обслуживание медицинского и косметологического оборудования, а также диагностику аппаратуры и ее мелкий ремонт на территории клиента. 80% сервисных техников «ДЭМ-сервис» имеют высшее профильное образование. Сервисные инженеры и техники регулярно осуществляют поездки в командировки по территории Челябинской области. Периодичность командировок определяется количеством заказов от клиентов. Поездки в командировки осуществляются на личных автомобилях сотрудников, после чего компания возмещает им затраты на бензин.

Для штатного расписания в компании «ДЭМ-сервис» используется унифицированная форма №Т-3, наименования структурных подразделений в ней указываются в соответствии с утвержденной структурой организации; наименование должностей определяется в соответствии с «Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов» (ОКПДТР). Так как «ДЭМ-Сервис» является ООО, при определении должностного оклада сотрудников, компания не обязана придерживаться Единой тарифно-квалификационной сетки. Поэтому для дифференцированной оплаты труда работников в утвержденном штатном расписании в графе «Оклад (тарифная ставка)» не указывается конкретный оклад по данной штатной единице, а определены возможные границы. Это позволяет руководителю оплачивать труд работников, занимающих одинаковые и одноименные должности по штатному расписанию, с учетом

квалификации и активности в выполнении трудовых функций без нарушения требований трудового законодательства. Утверждение или изменение штатного расписания осуществляется на основании приказа (распоряжения) руководителя организации.

Учет рабочего времени в ООО «ДЭМ-Сервис» ведется по форме N Т-13 «Табель учета рабочего времени», который составляется в одном экземпляре, подписывается руководителем структурного подразделения, работником кадровой службы и передается в бухгалтерию. Затраты рабочего времени учитываются в Табеле методом регистрации неявок на работу, опозданий, сверхурочных часов. Бланки табеля с частично заполненными реквизитами (структурное подразделение, фамилия, имя, отчество, должность, табельный номер) изготавливаются с применением компьютера.

Если говорить о распределенности сотрудников ООО «ДЭМ-Сервис» по функциям, то мы получим следующую картину: коммерческая функция (5 человек, включая генерального директора), инженерная функция (12 человек), финансово-экономическая функция (3 человека), транспортная функция (2 человека)

Для того чтобы охарактеризовать структуру персонала предприятия и его профессионально-квалификационный уровень, я воспользовалась личными делами работников. Полученные данные были сведены в следующую таблицу (Таблица 4)

Таблица 4

**Показатели, характеризующие структуру персонала ООО «ДЭМ-Сервис»**

Показатель	Величина показателя			
	в 2013 году		в 2016 году	
	чел.	%	чел.	%
1	1		1	
Руководители высшего звена	1	6,7	1	4,6
Руководители среднего звена	3	20	3	13,6
Технические специалисты	8	53,3	10	45,5
Менеджеры	1	6,7	3	13,6
Служащие	2	13,3	3	13,6
Рабочие	0		2	9,1
Всего:	15	100	22	100
мужчины	9		15	
женщины	6		7	
работающие пенсионеры	1		0	
от 45 лет до пенсионного возраста	2	20	4	18,1
от 35 до 45 лет	9	60	10	45,5
от 25 до 35 лет	3	20	7	31,8
до 25 лет	0		1	4,6
два высших образования	0		1	
высшее образование	9	60	15	68,2
среднее специальное	6	40	7	31,82
общее среднее	0		0	
неполное среднее	0		0	

Из приведенных данных видно, что за 3 года работы штат персонала расширился на 32%, число работников с высшим образованием увеличилось на 8,2% и составила 68,2% от общего числа работающих. Также значительно возросла доля молодых работников до 35 лет, совокупно составляя 36,4% от общего числа сотрудников (больше трети).

Основные экономические показатели деятельности предприятия ООО «ДЭМ-сервис» за 2014-2016 г.г. являются коммерческой тайной. Однако за анализируемый период на предприятии выручка от реализации услуг по отношению к 2013 году в общем счете увеличилась на 604 768 тыс. руб., при этом увеличение составило 19,2%. Себестоимость услуг увеличилась на 538 047 тыс. руб. по отношению к 2013 году, что составило 14,79%. Показатель материальных затрат увеличился по отношению к 2013 году на 89 944 тыс. руб., что составляет 6,23%. Очевидно, что за рассматриваемый период, несмотря на финансовый кризис в России, предприятию удалось нарастить клиентскую базу и увеличить количество предоставленных услуг. Во многом этому поспособствовали санкции, наложенные на Россию странами Европы и США и рост доллара, так как владельцы медицинского косметологического оборудования в большинстве случаев отказались от покупки новых аппаратов, предпочитая поддерживать в рабочем состоянии имеющиеся. Кроме того, некоторые клиенты отказались от обслуживания аппаратуры представителями заводов-производителей (в тех случаях, когда условия завода-производителя позволяют это сделать), и заключили договора с «ДЭМ-сервис».

Кадровый состав предприятия «ДЭМ-сервис» пока находится в неудовлетворительном состоянии. Это вызвано несколькими причинами. одна из них – дефицит кадров из-за специфичности предоставляемых услуг. Технические специалисты необходимой квалификации находятся в большом дефиците на рынке труда, поэтому директор предприятия идет на

то, чтобы приглашать на работу компетентных инженеров и техников из соседних регионов УРФО. В настоящее время в компании идет практическая подготовка без отрыва от учебы молодого специалиста, заканчивающего обучение на приборостроительном факультете ЮУрГУ. Отметим, что, несмотря на неустойчивое положение с кадрами, в связи со спецификой работы для техников и инженеров, «ДЭМ-сервис» повышение квалификации является обязательным и ежегодным. Тем более привлекательными они становятся как специалисты для конкурирующих компаний. Аналогичное положение с другими специалистами: менеджеры по продажам повышают квалификацию раз в два года, для работников бухгалтерии и юриста обязательны ежеквартальные семинары по актуальным изменениям в законодательстве. Расходы на это включаются в себестоимость услуг в сумме фактически произведенных затрат, стоимость обучения отражается записью по дебету счета 26 «Общехозяйственные расходы», счета 20 «Основное производство», 25 «Общехозяйственные расходы» (в зависимости от того, кем работает данный сотрудник) и кредиту счета 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» (Инструкция по применению Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций, утвержденная приказом Минфина РФ от 31 октября 2000 г. №94н ). Оплата за обучение отражается по дебету счета 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками» в корреспонденции со счетом 50 «Касса», счетом 51 «Расчетный счет», счетом 71 «Расчеты с подотчетными лицами» в зависимости от формы оплаты: наличными денежными средствами, безналичным путем либо через подотчетное лицо (Инструкция по применению Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций, утвержденная приказом Минфина РФ от 31 октября 2000 г. №94н ).

Таким образом, вкладывая деньги в переподготовку специалистов, «ДЭМ-сервис» повышает их стоимость и привлекательность на рынке

труда, при этом, не гарантируя себе лояльность и преданность сотрудников. Это доказывает анализ увольнений и приема на работу новых кадров за 2013-2016 годы. Полученные данные сведены в таблицу 5.

**Таблица 5**

**Показатели, характеризующие увольнения и прием на работу в ООО «Дэм-сервис»**

Показатель	Величина показателя			
	в 2013 году		в 2014-2016 годах	
	Принято на работу	Уволено	Принято на работу	Уволено
Руководители высшего звена	0	0	0	0
Руководители среднего звена	0	0	2	1
Технические специалисты	2	2	3	2
Менеджеры	0	0	3	2
Служащие	1	2	2	0
Рабочие	1	0	2	1
Всего:	4	4	12	5
Общая численность коллектива	15		22	

Из приведенных данных видно, что в небольшом коллективе высока текучка кадров, в 2013 году обновление персонала составило 26,67%, за два года с 2014 по 2016 уволились по собственному желанию 5 человек, что составляет 22,7 от общего количества человек в коллективе. Особенно активно увольнялись необходимые для функционирования компании работники: менеджеры и технические специалисты. Как станет ясным из дальнейшего, основной причиной увольнения сотрудников и перехода их на

другую работу, являлась существующая система мотивации и стимулирования труда



## **2.2 Анализ действующей системы оплаты труда персонала ООО «ДЭМ-Сервис»**

В компании «ДЭМ-Сервис» принята не совсем стандартная для небольших предприятий система оплаты труда. Как правило, на предприятиях, оказывающих аналогичные услуги по ремонту, монтажу и техническому обслуживанию сложной медаппаратуры, используется обычная сдельно-премиальная оплата труда, при которой величина заработка определяется с учетом количества оказанных услуг или заключенных договоров, а работник может рассчитывать на премию в случае перевыполнения согласованного плана. Однако директор и владелец компании Светлана Май попыталась применить для денежного стимулирования своих сотрудников знания, полученные на многочисленных тренингах по мотивации персонала, без критического подхода к ним. В результате, в «ДЭМ-сервис» была выстроена достаточно сложная, интуитивно непонятная и не вызывающая доверия у сотрудников система оплаты труда и финансового стимулирования.

Как уже упоминалось выше, при определении должностного оклада сотрудников, компания не обязана придерживаться Единой тарифно-квалификационной сетки. Поэтому для дифференцированной оплаты труда работников «ДЭМ-сервис» в утвержденном штатном расписании в графе «Оклад (тарифная ставка)» не указывался конкретный оклад каждого работника, а определялись его возможные границы. Основываясь на этом, директор выплачивала работникам с одинаковыми должностями разные зарплаты, с учетом их вклада в обслуживание клиентов, квалификации, качества выполнения услуг – без нарушения требований трудового законодательства. Однако директору показалось, что система оплаты труда может быть еще более дифференцированной и справедливой. Поэтому она применила популярную в начале 2000-х годов модель МОСТ (механизм

оптимального стимулирования труда), системы оптимальной мотивации труда (СОМТ) разработанной В.Н.Верхоглазенко [5, с 23-24]. Автор рекомендовал делать оклад работника как минимум двусоставным, с тем, чтобы основной тариф занимал 60-70%, а выплата соответствия – 30-40%. Однако, этим директор не ограничилась и слепо скопировала абсолютно все рекомендации, указанные в качестве базовых элементов при построении модели МОСТ. В результате, как было указано в разработке, оплата труда всех работников была разбита на две основных составляющих: «Константная» и «Переменная», эти части в свою очередь включали в себя различные составляющие (Рисунок 7)



**Рисунок 7. Схема оплаты труда работников ООО «ДЭМ-сервис»**

Константная часть оплаты труда состояла из консервативно-константной части, под которой подразумевался базовый оклад за выполнение должностных обязанностей вне зависимости от объемов

работы; годовой константной части – доплаты за выслугу лет в процентах от базовой ставки и константно-переменной части – ежеквартальной и годовой премии [5, с 24-25]. Если константная часть была еще более-менее понятна сотрудникам, то с переменной частью, подразумевающей бонусы, то есть, ежеквартальные либо ежемесячные дополнительные вознаграждения, у них сразу возникли сложности. Напомним, что разработчик системы СОМТ разделил переменную часть на:

1. Бонусы оперативного уровня - для исполнительских звеньев;
2. Тантьема – для высшего управленческого звена и служащих стратегического уровня;
3. Бонусы тактического уровня для среднего управленческого звена (тактический уровень) – бонус-тантьема;
4. Бонусы, стимулирующие рацпредложения и перспективные идеи – «прогресс-бонус» (ПБ)
5. Личные бонусы – за индивидуальные заслуги
6. Командные бонусы – награда подразделения или группы за достижение целей, значимых для организации [5, с. 26]

В силу различной специфики деятельности представителей предприятия, профессий и специальностей, бонус в «ДЭМ-сервис» подразделялся на коммерческий (для менеджеров); производственный (для инженеров и техников); сервисный (для юриста-аудитора, водителей, бухгалтеров). Для подсчета бонусов в «ДЭМ-сервис» была введена система баллов, начисляемых за достижения, отдельная для каждого подразделения и в самых общих чертах напоминающая КРІ. Дополнительно отметим, что сотрудники «ДЭМ-сервис». В полном соответствии с принципами МОСТ, имели право рассчитывать на получение всех видов бонусов лишь при соответствии пяти основным группам нормативных требований [5, с. 28]:

- общих нормативных требований дисциплины и корпоративной культуры,
- требований управленческой (для менеджеров) и исполнительской (для исполнителей) дисциплины,
- профессионально-функциональных норм, то есть, успешного выполнения стандартных рабочих задач,
- норм взаимодействий между подразделениями.
- правил межличностных отношений в коллективе

Выстроенная комбинированная система материального стимулирования, при всем стремлении директора «ДЭМ-сервис» учесть максимальное количество аспектов трудовой деятельности, оказалась практически нежизнеспособной. Спектр показателей оказался слишком широк, поэтому задача руководителя в определении и численном измерении этих показателей стала громоздкой. Директор была вынуждена ежемесячно уделять большую долю времени на определение финансового поощрения каждого работника, при этом любые ошибки в расчетах дискредитировали систему оплаты и руководителя. Но даже если этих ошибок не существовало, полученная зарплата постоянно вызывала споры и недовольства сотрудников, и как следствие – напряженность и конфликты внутри коллектива, увольнения по собственному желанию, попытки сотрудников найти себе новое место работы. Подчеркнем, что зарплата специалистов в компании является выше средней по Челябинску для специалистов аналогичного профиля, однако из-за неясности начислений, воспринимается персоналом как заниженная.

Система нематериального и неденежного стимулирования в компании не была продумана и не была обозначена внятно: как для сотрудников, так и для самого руководителя. Например, при опросах персонала выяснилось, что наличие двух микроволновок, двух кулеров с водой, бесплатного кофе,

чая, сахара и печенья для работников компании, воспринимается сотрудниками как сами собой разумеющиеся блага, а не как дополнительные условия для комфортной работы, предоставленные работодателем. Руководитель, в свою очередь, внутренне относил к методам стимулирования возмещение сотрудникам средств, потраченных на бензин для личных автомобилей, используемых в работе. Хотя компенсация за использование личного автомобиля в производственных целях определена законодательством [1], причем в нее должны включаться не только расходы на ГСМ, но и амортизация, ремонт автомобиля и его техническое обслуживание. При этом у директора отсутствовало понимание, что в ее руках находится мощнейший инструмент нематериального стимулирования, связанный со спецификой работы компании – возможность предоставления своим сотрудникам адекватного по цене и профессиональной компетентности медицинского и косметологического обслуживания, на основании имеющегося сотрудничества с клиентами. Напомним, что среди них крупные частные и государственные медицинские учреждения, санатории, профилактории и косметические салоны.

Но главной ошибкой директора «ДЭМ-сервис» со всей определенностью, можно считать направленность на денежное мотивирование коллектива, как на основное. Основные неденежные и нематериальные стимулы работы в компании не были внятно определены, либо отсутствовали. Хотя трудовые мотивы сотрудников не могут исчерпываться лишь получением вознаграждения, что было доказано в теоретической части этой работы.

Для определения основных трудовых мотивов персонала ООО «ДЭМ-сервис» мною было проведено анкетирование сотрудников с помощью анкеты для анализа мотивационных факторов и потребностей (Приложение 1) и тестирование всего персонала с помощью электронной версии теста

Motype [[http://b-t.com.ua/test\\_motype.php](http://b-t.com.ua/test_motype.php)] – «Построение мотивационного профиля - тест В.И. Герчикова» (Приложение 2).

Данные анкетирования показали, что подавляющее большинство сотрудников имеют короткий горизонт планирования, то есть, не считают важными для себя возможность управлять людьми и возможность продвигаться по карьерной лестнице. При этом 19 человек отметили, что считают важной возможность профессионального роста, и считают полностью удовлетворяющей свою возможность развития и получения дополнительного образования. На основе данных анкетирования была составлена диаграмма основных мотивирующих факторов (Диаграмма 1) и диаграмма неудовлетворенности (Диаграмма 2)

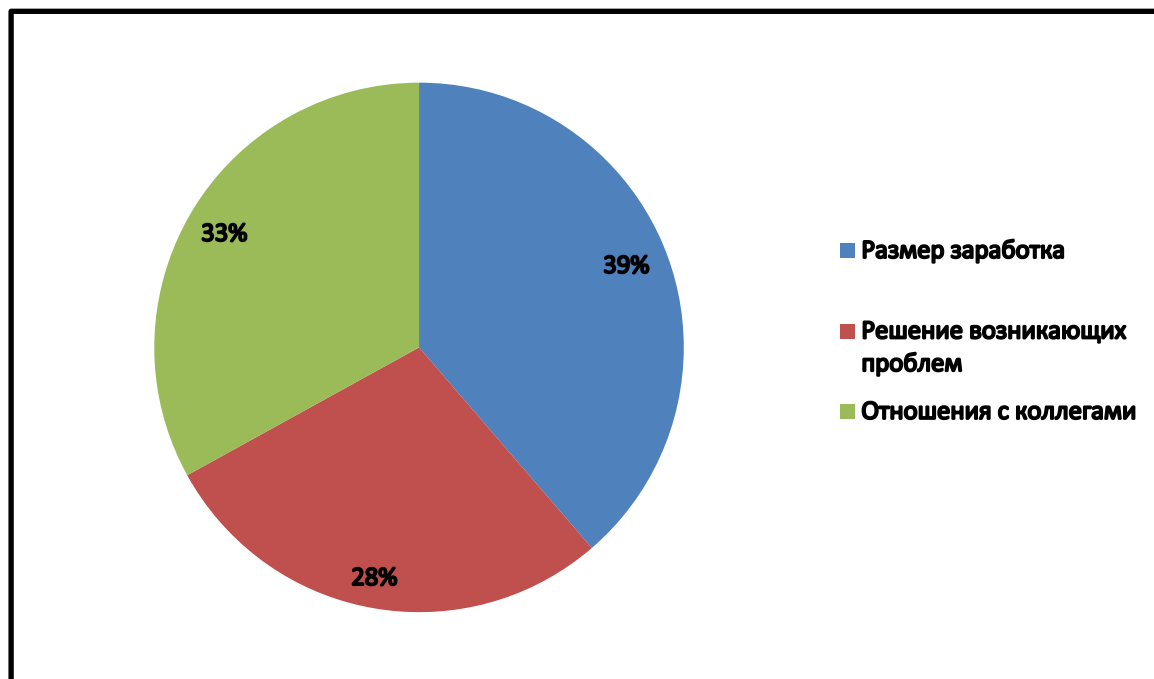
**Диаграмма 1**

**Основные факторы, мотивирующие персонал ООО «ДЭМ-сервис»**



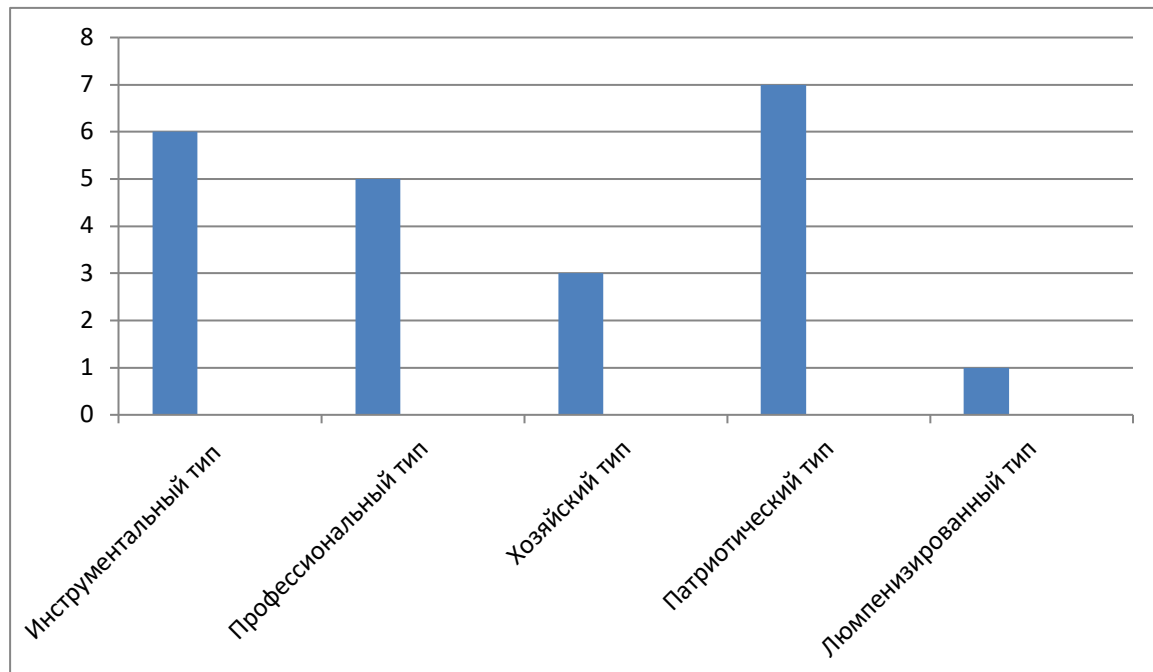
## Диаграмма 2

### Основные факторы, определяющие неудовлетворенность персонала ООО «ДЭМ-сервис»



Построение и анализ мотивационных профилей персонала по В.И.Герчикову выявили структуру преобладающих типов мотивации. На основе полученных данных была построена диаграмма 3.

**Структура преобладающих мотивационных типов персонала ООО «ДЭМ-сервис»**



Как видно из приведенных данных, у подавляющей части сотрудников «ДЭМ-сервис» - достижительный класс мотивации по Герчикову, что означает стремление к заслуживанию благ, поощрений и преодолению новых рубежей в работе. Единственному сотруднику, представляющему избегающий класс мотивации – то есть, стремление избежать наказания, для достижения наилучших результатов необходимо усилить контроль со стороны руководителя подразделения, либо озадачиться его увольнением.

Среди персонала больше всего сотрудников (семь человек), у которых превалирует «патриотический тип» мотивации, характеризующийся по Герчикову, необходимостью существования идеи, то есть, сверх-цели своей работы и признания своей незаменимости в коллективе. У шести человек тест показал преобладание инструментального типа мотивации, характеризующегося требовательностью к справедливой оценке своих



заслуг в денежном выражении, стремлением к самостоятельности и повышенной обеспеченности. Пять человек относятся к «профессиональному типу», ставящему во главу угла интерес к своей специализации, стремление к решению нерядовых профессиональных задач. Они требуют признания своего профессионализма и снижают качество работы, если их задания слишком просты или слишком рутинны. Три человека, включая директора предприятия, относятся к «хозяйскому типу», требующему максимальной самостоятельности при принятии решений и стремящихся ко всей полноте власти и ответственности.

На основе полученной информации, чтобы исправить положение, создавшееся в компании, мною было предложено руководителю ООО «ДЭМ-Сервис» провести системные управляющие воздействия сразу по нескольким направлениям: изменить систему оплаты труда в пользу более простой и понятной для сотрудников; определить персональную мотивацию для сотрудников, опираясь на специализированный подход к различным типам, предложенный В.И.Герчиковым и подробно рассмотренный в теоретической части данной работы; разработать действующую систему неденежного и нематериального стимулирования работников.

### **2.3 Предложения по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «ДЭМ-сервис»**

Для изменения системы оплаты труда мной было предложено установить для всех сотрудников повременно-премиальную систему оплаты труда, с тем, чтобы зарплата инженерного и бухгалтерского подразделений складывалась из двух частей: 70% оклада и 30% ежемесячной премии, начисляемой по простым, интуитивно понятным показателям. Зарплата менеджеров по продажам коммерческого подразделения, в свою очередь, должна складываться из трех частей: 70% оклада, 30% премии и премии в процентах от доходности заключенных договоров. Причем премию от заключенных договоров каждый менеджер должен подсчитывать самостоятельно, только в таком случае он будет доверять этим расчетам.

Руководители каждого подразделения в конце месяца должны подавать списки на премирование директору ООО. Решение о ежемесячном премировании самих руководителей подразделений принимает директор предприятия, с учетом качества работы подразделения. Для сотрудников всех подразделений несоблюдение трудовой дисциплины, техники безопасности и техники пожарной безопасности является показателями, снижающими или отменяющими премирование.

Так, для ежемесячного премирования менеджеров по продажам старший менеджер по продажам должен учитывать показатели:

1. Выполнение утвержденного плана по ежедневным звонкам и встречам
2. Выполнение утвержденного плана по заключению договоров
3. Уровень дебиторской задолженности (включая просроченную)
4. Исполнительская дисциплина

Для менеджера по маркетингу старший менеджер по продажам должен учитывать показатели:

1. Выполнения персонального (ежемесячного/ежеквартального) плана маркетинговых исследований и анализов
2. Количества проведенных мероприятий для удержания и привлечения клиентуры (с учетом существующего плана)
3. Количества подготовленной документации для участия в аукционах и тендерах

Водители-доставщики представляются на премирование по следующим показателям

1. Точное соблюдение графиков доставки
2. Отсутствие штрафов ГИБДД за нарушение ПДД

Сотрудники подразделения, осуществляющего инженерную функцию, должны представляться на премирование главным инженером ООО «ДЭМ-сервис» с учетом следующих показателей

1. Соблюдение сроков и графиков выполнения заявок
2. Выполнение работ по заявкам в 100% объеме с требуемым качеством
3. Отсутствие превышения сметы затрат на выполнение услуг по заявке
4. Отсутствие рекламаций и жалоб от клиентов

Бухгалтерия премируется с учетом следующих показателей

1. Своевременная сдача финансовых отчетов
2. Отсутствие ошибок по ведению бухгалтерского учета
3. Соблюдение финансовой и налоговой дисциплины
4. Отсутствие замечаний контролирующих органов по ведению бухгалтерского и налогового учета
5. Своевременность подготовки к выдаче расчетных листов

Юрист-аудитор премируется с учетом следующих показателей:

1. Своевременность и высокое юридическое качество оформления договоров с заказчиками, поставщиками и субподрядчиками
2. Своевременность и высокое юридическое качество оформления претензий
3. Качественное проведение аудиторских проверок
4. Успешность представления интересов организации в суде и досудебных разбирательствах
5. Своевременность и безошибочность в подготовке кадровой документации

Также мной было предложено ежеквартально либо ежегодно представлять к премированию сотрудников инженерного и коммерческого подразделений, при наличии для каждого из подразделений перевыполнения установленного плана по заключению договоров (оказанию услуг), в размере 30% от общей суммы заключенных договоров (оказанных услуг).

Среди большого набора методов материального неденежного стимулирования, существующих в практике современного менеджмента, я предложила руководству ООО «ДЭМ-сервис» документально оформить для использования в качестве ключевых следующие варианты стимулирования:

1. Дополняющие условия труда и облегчающие выполнение работы (предоставление рабочих SIM-карт и оплата сотовой связи по корпоративному тарифу);
2. Социально-направленные (бесплатные кофе, чай, сопутствующие продукты и питьевая вода в офисе; ценные подарки к памятным датам; организационную и материальную помощь в случае свадьбы, рождения ребенка, похорон близких родственников);

3. Имиджевые, повышающие социальный статус сотрудников и корпоративную солидарность (повышение квалификации и переподготовка за счет работодателя; организация корпоративных праздников).

Некоторые из этих стимулов уже использовались в компании, однако не воспринимались сотрудниками как дополнительные блага, так как стимулирование проводилось не системно либо не доводилось до сведения всего персонала. Так, многие члены коллектива даже не знали, что частичная оплата ритуальных услуг в случае смерти близких родственников гарантирована всем сотрудникам, а не только «друзьям» директора. Также, в целях повышения лояльности персонала компании, я настоятельно рекомендовала использовать такой мощный стимул, как возможность для лучших сотрудников быстро попасть на прием к действительно высококомпетентным медицинским и косметологическим специалистам Челябинска и Челябинской области, с возможностью получить более низкую стоимость их услуг. Понятно, что такое благо всегда является результатом личной устной договоренности руководителя компании с руководителями медицинских и косметологических учреждений, и поэтому будет достаточно редким.

В числе нематериальных неденежных стимулов мной было рекомендовано сделать обязательными следующие виды поощрений:

1. Устные благодарности при всем коллективе
2. Награждение званием «Лучший сотрудник месяца» с вручением корпоративного знака отличия
3. Приоритет при планировании графиков отпусков для лучших сотрудников
4. Записи благодарностей в трудовую книжку
5. Гибкий рабочий график для лучших сотрудников

При расчете затрат на совершенствование системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «ДЭМ-сервис», я руководствовалась информацией об убытках от увольнения квалифицированных сотрудников, получивших профессиональное обучение и переподготовку за счет компании. С учетом того, что общая сумма, затраченная компанией на обучение и переподготовку персонала в 2013 году составила 248 тыс. рублей, в 2014 – 229 тыс. рублей, в 2015 – 257 тыс. рублей, в 2016 – 297 тыс. рублей, а переподготовку и повышение квалификации прошли 18 сотрудников, средняя сумма на повышение квалификации одного специалиста составила около 57 тыс. рублей. Таким образом, уволившиеся в 2013-2016 годах восемь сотрудников инженерного и коммерческого подразделений принесли прямой убыток компании в 456 тыс. рублей. Помимо этого, компания недополучила ожидаемую прибыль от их работы, потратила деньги и время на поиск и обучение новых сотрудников, понесла репутационные и моральные потери – все это в денежном выражении многократно превысило упоминающийся прямой убыток.

Необходимо отметить, что при расчете расходов, требующихся для изменения системы оплаты труда, выяснилось, что дополнительных затрат на зарплату и премирование сотрудников практически не потребуется, годовыми расхождениями в 14 – 22 тыс. рублей с общими имеющимися затратами, можно пренебречь как несущественными.

В свою очередь, применение других методов стимулирования, согласно расчету, требует следующих затрат (Таблица 6).

Таблица 6

**Расчет затрат на совершенствование системы мотивации и стимулирования труда персонала ООО «ДЭМ-сервис»**

Статьи затрат	Суммы в рублях (12 мес)
<b>Материальное неденежное стимулирование</b>	
Предоставление рабочих SIM-карт и оплата сотовой связи по корпоративному тарифу	<b>122 400</b>
Кофе, чай, сахар, печенье и питьевая вода в офисе	<b>114 000</b>
Ценные подарки к памятным датам	<b>66 000</b>
Организационная и материальная помощь в случае свадьбы, рождения ребенка, похорон близких родственников	<b>30 000</b>
Повышение квалификации и переподготовка за счет работодателя	<b>284 000</b>
Организация корпоративных праздников	<b>52 000</b>
<b>Нематериальное неденежное стимулирование</b>	
Устные благодарности	
Награждение званием «Лучший сотрудник месяца»	<b>2400</b>
Приоритет при планировании графиков отпусков для лучших сотрудников	
Записи благодарностей в трудовую книжку	
Гибкий рабочий график для лучших сотрудников	
Устные договоренности с медицинскими специалистами	
<b>Сумма затрат, всего</b>	<b>670 800</b>

Предложенная схема расходов была одобрена руководителем компании «ДЭМ-сервис» как экономичная и реальная.

## Выводы по Главе 2

Проведя работу по исследованию видов деятельности, структуры организации, трудовой мотивации и стимулирования персонала компании ООО «ДЭМ-сервис», я пришла к следующим выводам:

1. Компания «ДЭМ-сервис» занимает высокое положение на южноуральском рынке предприятий, предоставляющих услуги ремонта и обслуживания сложной медицинской техники и находится в стадии уверенного развития. Это доказывается ежегодным ростом прибыли предприятия и ежегодным увеличением числа ее клиентов, увеличением кадрового состава предприятия.

2. Основной проблемой предприятия является текучка кадров, осложняющаяся высокой специфичностью услуг, оказываемых предприятием и необходимостью регулярно проводить переобучение и повышение квалификации сотрудников за счет компании.

3. Трудовая мотивация сотрудников недостаточно хорошо понимается директором предприятия, методы трудового стимулирования несовершенны, система оплаты труда интуитивно непонятна, вызывает недовольство и интриги коллектива, требует высоких временных затрат от руководителя предприятия.

4. Изменение системы оплаты труда на понятную сотрудникам, введение неденежных и нематериальных методов стимулирования, индивидуальный подход к каждому работнику, соответственно его мотивационному типу, проведение мероприятий, укрепляющих корпоративную солидарность улучшат эффективность и лояльность сотрудников, исправят моральный климат в коллективе. Главным итогом станет резкое уменьшение текучки кадров и повышение эффективности работы персонала.



## Заключение

В рамках выполнения выпускной квалификационной работы были проведены исследования системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия; разработаны, предложены и частично внедрены системные и конкретные управленческие решения.

Для достижения цели в выпускной квалификационной работе выполнены следующие задачи.

В первой главе работы изучены теоретические аспекты мотивации и стимулирования труда, рассмотрены и определены ключевые понятия, охарактеризованы существующие теории мотивации, изменившие науку управления в XX-XXI в.в. Рассмотрены труды отечественных и зарубежных теоретиков и практиков менеджмента Ф.Тейлора, Д. Мак-Грегора, А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Алдерфера. Дж. С. Адамса, В. Врума, Л. Портера, Э.Лоулера, Э.Шейна, В.А. Ядова, А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина, В.И.Герчикова.

Вторая глава работы аналитическая, объектом исследования стала система мотивации и стимулирования труда персонала, применяемая в компании ООО «ДЭМ-сервис», г. Челябинск. Был проведен анализ общей структуры предприятия и его деятельности, структуры персонала, его образовательного и возрастного статуса, статистики увольнений и приема на работу, существующей системы оплаты труда. При изучении статистических данных по движению персонала, было выявлено недопустимое количество увольнений от общего числа работников. Проведенное анкетирование персонала на основе разработанной анкеты показало, что 39% от общего числа сотрудников не удовлетворены размерами заработной платы, фактически являющейся выше средней для аналогичных специалистов по Челябинску, 33% не удовлетворены отношениями с коллегами, 28% - не устраивает качество решения проблем, возникающих во время работы. На основании проведенного опроса и

анализа ситуации мной было установлено, что недовольство сотрудников и конфликты в коллективе, в основном, вызывает сложная и интуитивно непонятная система денежной оценки их труда. При получении зарплаты они, чаще всего необоснованно, подозревали руководство в неверном учете их заслуг для получения денежных бонусов. Как следствие, получаемое вознаграждение воспринималось как заниженное. В то же время, система денежного и нематериального стимулирования работников не была активно задействована, а немногие имеющиеся стимулы не были акцентированы и не воспринимались сотрудниками как блага.

С целью совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия в ООО «ДЭМ – Сервис», было проведено индивидуальное тестирование всех сотрудников с помощью электронной версии теста Motyre - построение мотивационного профиля (тест В.И. Герчикова). Полученные данные позволили определить ключевые индивидуальные факторы мотивации каждого конкретного работника и предложить руководителю компании придерживаться специализированного подхода к поощрениям и наказаниям работников, согласно таблице стимулирования различных мотивационных типов сотрудников.

С учетом всех рассмотренных факторов были разработаны конкретные предложения по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия в ООО «ДЭМ – Сервис», включающие в себя измененную систему оплаты труда, структуру нематериального денежного и нематериального денежного стимулирования и расчет затрат на данные виды стимулирования. Разработанные предложения позволят принимать своевременные и эффективные управленческие решения, снизить напряженность и недовольство коллектива, повысить его стремление к активному труду и лояльность компании. Как следствие, все это будет способствовать

снижению текучести кадров, финансовых и иных потерь, обусловленных увольнениями и пониженной трудовой мотивацией.