

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Мотивационное управление персоналом в обществе с ограниченной ответственностью «Базальт-Т», г. Томск.

УДК 005.95:005.32:331.101.3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Хачидзе Анна Зауриевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Иванкина Любовь Ивановна	Д. ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП направлению 38.03.03 – «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)

	деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ
_____ Трубникова Н.В.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И22	Хачидзе Анна Зауриевна

Тема работы:

**Мотивационное управление персоналом в обществе с ограниченной
ответственностью «Базальт-Т», г. Томск**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

01.06. 2017 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам:
«Методы оценки управления организации»
«Психология управления персоналом»
«Инновационный менеджмент»
2. Монографии.
3. Статьи периодических изданий
4. Учебно-методические издания

**Перечень подлежащих исследованию,
проектированию и разработке
вопросов**

(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).

Поставлены следующие задачи: рассмотреть теоретические основы мотивационного управления персоналом; провести анализ системы мотивации персонала в ООО «Базальт-Т»; разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Базальт-Т»
Цель: анализ существующей системы мотивации персонала в организации и разработка рекомендаций по ее совершенствованию

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

1. Теоретические основы мотивационного управления персоналом
 - 1.1 Мотивационное планирование работы и мотивационная среда организации
 - 1.2 Мотивационное управление персоналом в организации
 - 1.3 Нематериальное и материальное стимулирование персонала
2. Анализ системы мотивации персонала в ООО «Базальт-Т»
 - 2.1 Общая характеристика организации
 - 2.2 Анализ кадрового потенциала организации
 - 2.3 Анализ существующей системы мотивации сотрудников в ООО «Базальт-Т»
3. Совершенствование системы мотивации персонала в организации
 - 3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Базальт-Т»
 - 3.2 Прогноз экономической эффективности представленных рекомендаций

1. Theoretical bases of motivational management of the personnel
 - 1.1 Motivational planning of work and motivational environment of the organization
 - 1.2 Motivational management of personnel in the organization
 - 1.3 Intangible and material incentives for staff
2. Analysis of the staff motivation system in LLC Basalt-T
 - 2.1 General characteristics of the organization
 - 2.2 Analysis of the human resources of the organization
 - 2.3. Analysis of the current employee motivation system in LLC Basalt-T
3. Perfection of the personnel motivation system in the organization
 - 3.1 Recommendations for the improvement of the staff motivation system in LLC Basalt-T
 - 3.2 Forecast of economic effectiveness of the recommendations submitted

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Иванкина Любовь Ивановна	Д. ф.н., профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И22	Хачидзе Анна Зауриевна		

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавр

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

Дипломная работа

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
01.03.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
04.05.2017	Проведение исследования, анализ результатов	5
20.05.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
31.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40

Схема оценивания

39 – 40	– отлично
35 – 38	– очень хорошо
31 – 34	– хорошо
27 – 30	– удовлетворительно
22 – 26	– посредственно
17 – 21	– условно неудовлетворительно
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Иванкина Любовь Ивановна	Д. ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 80 с., 9 рисунков, 10 таблиц, 30 источников, 1 приложение.

Ключевые слова: система управления персоналом, мотивационная среда, мотивационное планирование, мотивационное управление, кадровый потенциал.

Цель работы – анализ существующей системы мотивации персонала в организации и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Объектом исследования является система управления персоналом ООО «Базальт-Т».

Предмет исследования – мотивационное управление и его влияние на результативность данной организации.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что система управления персоналом в современной организации нуждается в разработке особого мотивационного механизма, который должен учитывать такие факторы, как сложность труда, творческая активность, базироваться на нестандартных подходах к поиску эффективных стимулов к разработке и внедрению инноваций, привлечению высококвалифицированных кадров, развитию конкурентоспособности персонала.

Предложенные в работе мероприятия могут быть использованы руководством ООО «Базальт-Т» для улучшения системы мотивации в организации.

Оглавление

Введение.....	9
1. Теоретические основы мотивационного управления персоналом	12
1.1 Мотивационное планирование работы и мотивационная среда организации.....	12
1.2 Мотивационное управление персоналом в организации	25
1.3 Нематериальное и материальное стимулирование персонала.....	30
2. Анализ системы мотивации персонала в ООО «Базальт-Т»	37
2.1 Общая характеристика организации.....	37
2.2 Анализ кадрового потенциала организации	40
2.3 Анализ существующей системы мотивации сотрудников в ООО «Базальт-Т».....	46
3. Совершенствование системы мотивации персонала в организации	57
3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Базальт-Т»	57
3.2 Прогноз экономической эффективности представленных рекомендаций	68
Заключение	72
Список использованной литературы.....	77
Приложение 1. Основные элементы системы материального стимулирования труда персонала организации	80

Введение

Во время непрерывных изменений в экономике, интенсивной глобальной конкуренции, при стремительном росте компьютерных и информационных технологий экономическая система РФ до сих пор находится в состоянии перехода от плановых к рыночным формам хозяйствования.

Практика жесткого регулирования экономики продемонстрировала свою неэффективность, поскольку не активизировала стимулы и мотивы к результативной работе. Существует потребность в разработке особого мотивационного механизма, который мог бы учитывать такие факторы, как сложность труда, творческая активность, базироваться на нестандартных подходах к поиску эффективных стимулов к разработке и внедрению инноваций, привлечению высококвалифицированных кадров, развитию конкурентоспособности персонала и вместе с тем гибко реагировать на требования рынка.

Над вопросами мотивации, стимулирования трудовой деятельности работают многие ученые. Значительный вклад в развитие теории и практики внесли известные зарубежные авторы современных теорий мотивации – Ф. Тейлор, М. Фоллет, А. Файоль, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Л. Партер, Е. Лоулер, Д. Мак-Грегор и другие.

Исследование проблем трансформации стимулирования труда является предметом рассмотрения отечественных ученых, в частности А. Бугуцкого, Т. Завгородней, А. Колот, А. Е. Кузьмина, Д. Куликова, В. Нестеренко, М. Шутова и других.

Современные научные школы и отдельные ученые предлагают много определений и практических рекомендаций по развитию деятельности персонала.

Однако, несмотря на широкий круг исследований, сегодня проблема мотивации и стимулирования персонала недостаточно рассмотрена с

позиции стратегического управления предприятием, тогда как практика менеджмента диктует новые условия развития предприятий, связанные с необходимостью их адаптивности и конкурентоспособности.

Мотивация человека – явление многофакторное, ее проявления сложные и многоаспектные. Многофакторность мотивации связана как с уникальностью самого человека, так и с особенностями и сложностью ее жизненного пространства. Природа человека, в том числе и история ее эволюционного развития, психологически значимые события, психофизиологическое состояние, духовность, жизненный довод, интеллект, система знаний, личностные различия и т.д. является внутренним уникальным источником мотивации.

Объектом исследования в данной работе является система управления персоналом ООО «Базальт-Т».

Предмет исследования – мотивационное управление и его влияние на результативность данной организации.

Цель исследования – анализ существующей системы мотивации персонала в организации и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы мотивационного управления персоналом;
- провести анализ системы мотивации персонала в ООО «Базальт-Т»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Базальт-Т».

В качестве методов исследования выступают такие, как сравнение, анализ данных, полученных в организации, сопоставление результатов с теоретическими положениями и синтез идей и предложений.

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации определений и уточнении понятия «мотивация» в отношении труда персонала.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Базальт-Т», которые могут быть использованы руководством организации.

1. Теоретические основы мотивационного управления персоналом

1.1 Мотивационное планирование работы и мотивационная среда организации

Одним из основных средств обеспечения эффективного использования человеческих ресурсов на современном предприятии является мотивация персонала. Главной целью мотивационных процессов в организации является мобилизация трудовых ресурсов с целью конечного достижения максимальной эффективности труда, которая, в свою очередь приведет к повышению прибыли и доходности организации.

Мотивационная среда в организации представляет собой определенную атмосферу, побуждающую работников выполнять профессиональные обязанности с наилучшим для предприятия результатом.

Сегодня для большинства предприятий и организаций огромную роль играет формирование новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, а также сохранение параметров производственных процессов в быстро меняющихся условиях внешней и внутренней среды. В настоящее время практика различных организаций показывает наличие тенденции к изменениям в подходах к определению методов мотивации персонала и созданию мотивационной среды.

Для работников, прежде всего для работающей молодежи, присущие новые ценности в ориентации на побуждение к эффективному труду. Поиск подходов к формированию эффективных методов мотивации труда персонала, анализ особенностей их классификации приводит к осуществлению комплексных исследований и определяет актуальность выбранной темы.

Мотивацию персонала в определенном смысле можно считать и философией, и одновременно ключевой технологией современного управления, главным условием успешности, а также индикатором эффективности работы организации. Интерес к проблемам побуждения

человека к определенному поведению начинается с осознанного отношения к труду. Термин «мотивация» впервые использовал немецкий философ А. Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины» в начале XX в. В течение последних ста лет проблемы мотивации изучали в рамках философии, социологии, психологии и физиологии человека.

В процессе труда у людей целенаправленно формируется заинтересованное отношение к самому процессу трудовой деятельности, а также к получаемым результатам. Желание трудиться эффективно, с достижением результата основывается на внутренних факторах – мотивах и на внешних факторах – стимулах.

«Мотив - это осознанная причина, основа, основание к какому-то действию или поступку. Мотив является субъективным явлением, осознанием поступков, которые в конечном итоге превращаются в постановку цели, побуждает человека к действию вследствие трансформации внешнего побуждающего фактора (стимула) и его осознание индивидом» [3, с. 8].

В качестве мотивов выступает определенный комплекс побуждений, которые действуют с полной силой в течение определенного периода времени. На их основе формируется желание выполнять свои обязанности, участвовать в общем деле, в том числе и оказывая бескорыстную помощь коллегам.

Дж. Шермерорн определяет, что мотивация – это внутренние побуждение индивида, отвечающее за уровень, направление и настойчивость усилий, затрачиваемых на работу. Направление определяет выбор человека в тех случаях, когда она поставлена перед альтернативой. Уровень - это количество усилий, затрачиваемых индивидом. Настойчивость определяет, сколько времени человек тратит на осуществление того или иного действия. Теории мотивации разделяют на три обширные категории:

1) теории подкрепления, делают акцент на средства, которые контролируют поведение индивида, манипулируя его последствиями;

Согласно данной теории, у любого действия обязательно проявятся последствия, которые могут быть позитивными или негативными. При этом если какое-то поведение принесло человеку позитивное подкрепление, то он захочет его повторить. И наоборот в случае негативного подкрепления.

Подкреплением считается какое-либо действие, которое вызывает повторение определенного образца поведения, либо его подавление. Подкрепление является реакцией руководства на определенное поведение работника, которое не должно повториться или наоборот считается положительным.

Существует четыре типа подкрепления: позитивное, отказ от нравоучений (отрицательное подкрепление), наказание, угасание.

Позитивное подкрепление представляет собой вознаграждение сотрудников со стороны руководства с целью закрепления определенного образа поведения.

Отказ от нравоучений заключается в том, что руководство перестает применять негативные воздействия по отношению к сотрудникам после изменения ими своего поведения, которое было нежелательным. В дальнейшем сотрудники отказываются от неправильного с точки зрения менеджмента поведения, чтобы избежать негативного воздействия.

Наказание заключается в неудовлетворении ценных для работника потребностей в следствии его «неправильного» с точки зрения менеджмента поведения. Существует мнение, что наказание стоит применять только в крайнем случае – когда у руководства уже не остается альтернатив, т.к. этот вид подкрепления не всегда имеет нужный эффект.

Угасание представляет собой отказ руководства от какого-либо положительного вознаграждения. Угасание имеет своей целью натолкнуть сотрудника на мысль, что его образец поведения нежелателен (т.к. остается без положительного подкрепления) и, соответственно, его не следует повторять.

2) содержательные теории, которые фокусируются в основном на потребностях индивида - физиологическом или психологическом дефиците, который мы стремимся уменьшить или какого хотим вообще избавиться;

Содержательные теории изучают структуру потребностей сотрудников – какие являются первичными, вторичными и т.п. Они пытаются выяснить удовлетворение каких потребностей в большей или меньшей степени повлияет на мотивацию сотрудника к труду.

Однако, необходимо обратить внимание, что на практике реальное изменение мотивации далеко не всегда происходит в соответствии с иерархиями удовлетворения потребностей, выставленных в этих теориях. При этом безусловно нужно считать большой заслугой для теории мотивации в целом то, что содержательные теории выявили связь между потребностями индивида, их удовлетворением и его мотивацией к труду.

3) процессуальные теории, сосредоточены на мышлении или когнитивных процессах, которые происходят в сознании человека и влияют на его поведение [7].

Процессуальные теории фокусируются на том как человек пытается достичь поставленных целей – какие усилия он прилагает и какой тип поведения выбирает. Процессуальные теории не отвергают важность удовлетворения потребностей в системе мотивации сотрудника, но говорят о том, что и сами условия удовлетворения этих потребностей не менее важны.

Мотивация трудовой деятельности – сложный, относительно устойчивый процесс, обусловленный определенными личными характеристиками человека, а также необходимостью удовлетворения его потребностей. Она представляет собой совокупность внешних и внутренних сил, побуждающих человека к деятельности, придают этой деятельности направленности, ориентированной на достижение целей предприятия. Поэтому мотивация - это процесс побуждения людей к высокоэффективному труду со стороны администрации или органа управления производством,

связанный с удовлетворением потребностей людей в материальных или социальных благах.

И. М. Петрович, А. Ф. Кот и другие авторы считают мотивацию труда целенаправленным побуждением работника к высокоэффективному труду путем стабильного влияния на его потребности, интересы, цели. Также заслуживает внимания трактовка мотивации трудовой деятельности, высказанная Х. Т. Грехемом и Р. Пиром. Они отмечают, что «мотивация работника к выполнению работы состоит из побуждений, действий и стимулов - сознательных и бессознательных, которые вызывают у работника стремление достичь определенной цели» [8].

Менеджеры должны знать факторы, создающие мотивацию. С одной стороны, работники заинтересованы в выполнении рабочих обязанностей, чтобы оставаться на работе и иметь возможность обеспечивать себя. С другой стороны, выполнение трудовых функций приносит и моральное удовлетворение, выражающееся в уверенности в завтрашнем дне, осознании собственной значимости и т.п. Возможно оказывать влияние на обе эти стороны мотивации. На первую – с помощью системы оплаты труда и вознаграждений, а на вторую – через создание социальных стимулов и поощрений.

Итак, как при рассмотрении мотивации, как содержания, так и при ее рассмотрении как процесса, побуждающего человека к определенному виду деятельности, имеются определенные проблемы:

- во-первых, не всеми учтена целеустремленность самой деятельности, которая должна сбалансировать потребности и интересы персонала и предприятия одновременно в достижении цели (в нашем случае, соответственно, целью определено развитие предприятия);

- во-вторых, в каждом из приведенных определений (см. табл. 1.1) не рассматривается мотивация в отношении персонала (в основном используется термин «человек» или «работник»);

- в-третьих, как следствие предварительной научной проблемы, при определении самого понятия «мотивация» не рассматривается ее развитие именно в системе управления персоналом.

Таблица 1.1 – Понятие «мотивация» в определениях разных авторов [8]

Определение понятия «мотивация»	Автор(ы), источник
1	2
На соответствие содержательным теориям мотивации	
«Сознательный выбор человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным влиянием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов»	Кибанова А. Я.
«Внешнее или внутреннее побуждение человека к деятельности и средства ее инициирования»	Басаков М. И.
«Влечение» к активной трудовой деятельности, совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют поведение, формы деятельности, придают этой деятельности направленность, ориентированной на достижение личных целей и целей организации»	Колот А. М.
«Совокупность объективных и субъективных факторов, которые побуждают индивида вести себя определенным образом»	Травин В.В.
«Функция управления, стимулирования отдельного работника или группы к действиям, приводят к достижению целей организации»	Самыгин С.И.

Продолжение таблицы 1.1

1	2
На соответствие процессуальным теориям мотивации	
«Совокупность управленческих действий, направленных на побуждение себя и других работников на достижения личных целей»	Виноградский Н. Д.
«Комплекс факторов психической или физиологической природы, который запускает и организует поведение человека, направленное на достижение определенной цели, психологический механизм, регулирующих любое поведение, предшествующего выбором, процесс, стимулирующий действие, поддерживающий ее ход, интегрирующий ее протекания»	Пенчо И.
«Процесс побуждения к деятельности, нацеленный на формирование мотивов трудового поведения под влиянием комплекса факторов»	Дуракова И. Б., Талтинов С. М.

Создание мотивационной среды в широком понимании можно разделить на два основных аспекта – материальная и нематериальная мотивация персонала.

«Материальная мотивация – это наиболее очевидный способ вознаграждения работников. Она представляет собой систему материальных стимулов труда, целью которой является обеспечение соотношения заработной платы работников с количеством и качеством труда» [5, с. 24].

Повышение материальной мотивации труда является одной из основных проблем, решаемых теорией и практикой менеджмента.

«Особенно актуальной проблема материальной мотивации для стран с нестабильной экономикой, а также для России. Это обусловлено, по крайней мере, двумя причинами:

1) Низким уровнем доходов, деформациями в их структуре и дифференциации.

2) Необходимостью становления новых по содержанию форм и методов материального стимулирования» [14, с. 39].

В отношении материальной мотивации ведущая роль, безусловно, принадлежит заработной плате, которая является основной формой дохода сотрудников. Также эффективной формой материального поощрения является единовременные премии и вознаграждения.

Наряду с материальным поощрением используется система нематериального стимулирования персонала, которая усиливает положительное влияние материальной мотивации и позволяет одновременно удовлетворять различные потребности работников. К нематериальной мотивации можно отнести такие виды поощрений, как продвижение по карьере, благодарности, грамоты, медали, специальные звания, а также обучение, повышение квалификации, оплата коммуникаций, обеды, путевки и др. Похвала, как самое простое средство модификации поведения, с успехом используется во многих фирмах. Иногда, признание работника руководством и повышения его морального статуса в коллективе эффективнее действует на его производительность труда, чем материальное вознаграждение.

«Нематериальное стимулирование развития персонала в организации, прежде всего, направлено на:

- удовлетворение мотива сохранения социального статуса работника в трудовом коллективе благодаря оставлению за ним его рабочего места или занимаемой должности;

- повышение социального статуса работника в трудовом коллективе в результате получения им более высокой ответственной должности, усиление заинтересованности работника самим процессом овладения новыми знаниями, умениями и навыками;

- углубление интереса к профессиональному общению с профессионалами, как в организации, так и за ее пределами» [14, с. 41].

Нематериальные способы мотивации преследуют своей целью повышение лояльности персонала к компании. При этом одной из особенностей нематериальной мотивации является снижение компенсации персоналу его трудозатрат. Нематериальные поощрения не выдаются сотрудникам в виде денег, однако требуют затрат на инвестиции в качество самого персонала. Это могут быть системы обучения персонала, системы планирования карьеры в организации и т.п.

«Основной эффект достигаемый при помощи нематериальной мотивации - это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании» [28, с. 83].

В качестве интересного примера можно привести мотивацию труда свободным временем. Суть данной мотивации в том, что переработка, обусловленная работой в ночные часы или в выходные дни, компенсируется непосредственно свободным временем (например, сокращением рабочих часов, предоставлением дополнительных выходных). Эта практика имеет очень слабое распространение в нашей стране, где такую разницу в нагрузке компенсируют материальными средствами. Однако, опыт зарубежных фирм показывает, что для сотрудников наличие такой системы является дополнительным стимулом к работе в «неудобные» часы, а для компании таким образом появляется возможность экономии средств оплаты труда.

Использование таких гибких форм занятости предоставляет возможность выбора трудоспособному населению между рабочим временем (зарабатыванием денег) и отдыхом.

Еще одним из моральных способов мотивации является признание заслуг сотрудников. Оно может быть как личным, так и публичным.

«Суть личного признания состоит в том, что работники, которые положительно выделились в делах предприятия, упоминаются в докладах высшему руководству фирмы или лично представляются ему, получают право подписи ответственных документов, в разработке которых они принимали участие, персонально приветствуются дирекцией по случаю праздников или семейных дат» [21, с. 49].

Необходимо исходить из того, что каждый сотрудник является индивидом со своими особенностями, привычками, характером. Каждый человек может преследовать различные цели, находясь на рабочем месте. Поэтому, очевидно, что система мотивации должна быть разносторонней.

«Система нематериальной мотивации должна быть разная не только для работников различных уровней, но и учитывать социальный статус, возраст, пол работника, а также его психологические особенности» [9, с. 104].

Переход к рыночной экономике, и введение радикальных рыночных реформ неизбежно повлекли за собой и изменение культуры труда, и, как следствие, мотивацию рабочих. Введение приватизационной программы и появление частной собственности повлекло за собой значительные изменения видов организационно-правовой собственности, а также, характера работы предприятий. Рыночный механизм - это сложная система, в которой не предусмотрено решение проблем, связанных с социальными отношениями.

Ответственность за выполнение данной функции возлагает на себя государство, используя ряд принципов, регулирующих экономические явления, устраняющих социальное неравенство.

Условия рыночной экономики вынуждают конкурировать работников, чья цель получить работу, и работодателей, в чьих интересах обрести квалифицированных специалистов. При этом, каждая из сторон обладает большим количеством вариантов и альтернатив.

Чтобы добиться максимального уровня конкурентоспособности в рыночных условиях, необходимо, чтобы весь персонал предприятия был квалифицированным, состоял из специалистов, заинтересованных в исполнении целей предприятия. Такие сотрудники являются «фундаментом» предприятия. Чтобы максимально заинтересовать персонал в успешности предприятия, необходима мотивация. Мотивация является важнейшим фактором не только развития предприятия, но и устойчивости в сложных экономических условиях. Таким образом, эффективная система мотивации - удовлетворение наиболее значимых потребностей, которые вызывают к достижению целей предприятия.

В сложившихся условиях частной собственности лидеры предприятий чаще всего рассматривают проблемы мотивации с точки зрения рыночной экономики. Недостаточная компетенция в вопросах мотивации у работодателя приводит к отсутствию возможностей для реализации у работника профессиональных способностей, и возможно, творческого подхода к решению проблем, что приводит к снижению уровня квалификации, а также к профессиональной деградации. В итоге получается, коллектив из сотрудников, которые попросту не заинтересованы в том, чтобы прилагать дополнительные усилия, или в поиске более лучших решений для выполнения поставленных задач.

Грамотный работодатель должен способствовать возникновению интереса к судьбе предприятия, появлению мотива к труду, на своем предприятии, этого можно достичь, осуществив оценку мотивов работников. Несмотря на то, что тема мотивации достаточно изучена, работодатели продолжают ее игнорировать, жалуясь на неквалифицированные кадры. Эту проблему большинство лидеров решает с помощью увольнения безынициативных сотрудников, и найма новых, заинтересованных людей. Но, с течением времени, ситуация повторяется, и уже новые сотрудники становятся такими же, какими были предыдущие подчиненные.

Еще одной важной проблемой российских предприятий является то, что понятиям «стимулирование» и «мотивация» приписывают одинаковые значения, либо используют только один из терминов. Поэтому на большинстве предприятий очень сильная система стимулирования, а система мотивации работников к труду отсутствует.

В век развития высоких технологий особое внимание следует уделять вопросам повышения качества труда, поскольку кадровый потенциал стал основным фактором существования предприятия и его эффективного развития. В связи с этим у руководителей появилась необходимость побуждения работников к творческой активности, к проявлению инициативы и развития интеллектуального потенциала работников.

Для эффективного управления интеллектуальным капиталом необходимо грамотно применять системы мотивации и стимулирования на предприятии. Для того, чтобы наиболее эффективно использовать трудовой потенциал, в основе мотивации лежат различные человеческие потребности, регулируемые методами стимулирования.

Говоря о важности осознания процессов мотивации менеджментом организации, нужно сказать о важности системного подхода.

Системный подход позволяет выделить следующие этапы в изучении процессов мотивации:

- определение проблемы;
- выяснение причин её возникновения;
- разработка вариантов её устранения;
- обеспечение принятия решений и создание перспектив дальнейшего развития системы.

Системный подход способствует решению одной из главных задач, стоящих перед руководителем - оптимизировать процесс управления мотивацией труда при помощи повышения эффективности принятых решений.

В настоящее время важной задачей, стоящей перед руководителем - грамотное управление мотивацией персонала с целью повышения качества труда.

Несмотря на то, что в современном обществе особое внимание уделяется материальному аспекту вознаграждения труда, на наш взгляд, нематериальная мотивация более важна, чем материальная. «Деньги позволяют привлечь и удерживать сотрудников только на некоторое время, тогда как нематериальная мотивация вдохновляет их на достижение лучших результатов длительное время, позволяет максимально раскрыть и реализовать свой потенциал. Ведь 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. В условиях кризиса руководителям стоит обратить внимание именно на нематериальную мотивацию, ведь сейчас не каждая компания может себе позволить существенно повысить материальные вознаграждения» [17, с. 204].

Также следует учитывать, что для высокооплачиваемых категорий служащих, занимающих ответственные должности или обладающих уникальными навыками и имеющих достаточно высокую самооценку, будет недостаточно только материальной мотивации. В отличие от низко- и среднеоплачиваемых категорий персонала, которые обычно не довольны уровнем своего дохода, и любой либо возможностью его повышения, что не требует больших усилий, воспринимается как благо. Следует отметить, что руководителю важно найти баланс между материальной и нематериальной мотивации.

Итак, мотивация труда – это целенаправленное побуждение работника к высокоэффективному труду путем стабильного влияния на его потребности, интересы, цели. Мотивация необходима для эффективного выполнения принятых решений и намеченных задач. Можно сказать, что к каждому работнику необходим особый подход к вознаграждению его труда. Руководитель в зависимости от случая, сам определяет вид мотивации: материальной или нематериальной. Попытки человека улучшить свое благосостояние, удовлетворить различные потребности побуждает ее к активной трудовой деятельности, повышения качества своей работы, полной реализации своего трудового потенциала, большей результативности труда.

1.2 Мотивационное управление персоналом в организации

Мотивационные факторы возникают на основе потребностей, как отмечают ученые. А значит, мотивация основывается на различных потребностях людей. Ученые-теоретики выделяют различные иерархии потребностей. Одной из наиболее признанных является иерархия А. Маслоу, согласно которой, основными потребностями для работника являются материальные.

Соответственно «в системе мотивации решающая роль принадлежит материальному стимулированию, которая осуществляется в таких формах, как денежные выплаты (Прямые и косвенные), материальные блага и определенные льготы» [21, с. 117].

В материальной мотивации трудовой деятельности, как основной форме дохода работников, заработная плата имеет ведущую роль. Во-первых, высокий уровень заработной платы способствует снижению текучести кадров, формирует стабильный трудовой коллектив. Благодаря снижению текучести персонала работодатель имеет возможность сократить расходы на его наем и обучение, а высвобожденные средства направить на развитие производства, что, в свою очередь, обеспечит повышение конкурентоспособности продукции.

Во-вторых, проведения политики высокой заработной платы дает возможность отобрать на рынке труда наиболее подготовленных, опытных, инициативных, ориентированных на успех работников, производительность труда которых потенциально выше среднего уровня, отразится на успешной деятельности предприятия.

Бонусы и премии являются достаточно мощными и важными стимулами мотивации, однако, для того, чтобы премирование дало ожидаемый результат, каждый работник должен понимать, за что он получает бонус и новые задачи позволят ему рассчитывать на повторное получение премии в будущем. В другом случае материальное вознаграждение воспринимается как элемент выигрыша, а, следовательно, не влияет на повышение мотивации.

Мотивация как основа действий личности - это совокупность движущих сил, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

С точки зрения управления мотивация это, «во-первых, функция руководства, создает у подчиненных стимулы к труду с максимальной прибылью для предприятия. Во-вторых, прямое и косвенное влияние на персонал для изменения его ориентации и интересов, формирования относительного мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала» [28, с. 128].

По экономической мотивации, то целесообразно рассматривать как систему мотивов и направленности человека, которые способствуют повышению эффективности трудовой деятельности в конкретных социально-экономических условиях с учетом характера побудительных механизмов.

В мотивации труда следует отличать систему и механизм. Система мотивации труда включает цепи, в которых мотивы группируются по их признакам. Параметры системы мотивации являются устойчивыми. Что касается механизма мотивации труда, то он включает в себя комплекс экономических рычагов и средств социального и морально-психологического характера, являются мотивами, которые побуждают к труду и усиливают их. Механизм мотивации труда меняется по времени и в пространстве. Мотивационным механизмом можно управлять с целью усиления мотивации труда и даже вызвать к действию новые мотивы.

Для создания эффективного мотивационного механизма нужно предусмотреть примерно одинаковую степень побуждения для руководителей и подчиненных.

Итак, эффективный мотивационный механизм должен опираться прежде всего на действующую систему материального и нематериального стимулирования, а также быть согласованным со стратегией развития предприятия. Бесспорно, высокая оплата труда как мотивационный механизм позволит повысить производительность труда персонала.

Но все же постоянное увеличение уровня оплаты труда не способствует увеличению трудовой активности, а наоборот со временем персонал привыкает к такому рода мотивации. «Рекомендуется использовать повышение оплаты труда как краткосрочный метод мотивации» [25, с. 341]. Поэтому в последнее время руководители начали осваивать нематериальные методы мотивации.

Нематериальную мотивацию разделяют на нормативную, принудительную и стимулирование.

Так, нормативная мотивация - это поощрение человека к определенному поведению путем идейно - психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения.

В свою очередь принудительная мотивация, основанная на использовании власти, применение угроз в случае невыполнения работником соответствующих требований.

А стимулирование - это действие непосредственно на лицо, а на внешние обстоятельства с помощью благ - стимулов, толкающих рабочего к определенному поведению.

«Нормативная и принудительная мотивация являются прямыми методами мотивации, потому что предполагают непосредственное влияние на работника, а стимулирование является косвенным методом, поскольку воздействие на человека осуществляется с помощью стимулов и выступает не как непосредственный повод, а лишь как предпосылка к действию» [9, с. 129].

Мы считаем, что сегодня сотрудники должны чувствовать внимание руководителя к каждому из них и отношение к ним должно быть не как к безликой массы. Ведь одна из причин демотивации сотрудника - это деперсонализация.

На сегодняшний день использование материального поощрения без ориентировки на нематериальную мотивацию принесет такого эффекта как при использовании этих двух методов. Потому что, нематериальная мотивация должна быть постоянным приоритетом и частью культуры компании, которая базируется на эмоциональных и внутренних потребностях работников, а монетарная мотивация должна носить дополнительный премиальный характер и усиливать общий мотивационный механизм.

Необходимость постоянно напоминать персоналу, он является неотъемлемой частью предприятия и развитие организации ведет к развитию работника обусловлено тем, что большинство сотрудников не будут стараться для предприятия, если это:

- Не отражается на его заработной плате или на каком-то другом материальном доходе, получаемом от фирмы;
- Не отражается в оценке окружающих;
- Не повышает его профессиональный уровень;
- Не способствует повышению его самооценки.

Вышесказанное еще раз подтверждает, что для человека психофизическое состояние и деятельность, приносящую ему пользу является главным фактором для дальнейшего развития его трудовой деятельности, а это означает повышение конкурентоспособности не только персонала, но и предприятия в целом.

Следовательно, необходимо понимать, что для рыночной экономики характерен дифференцированный мотивационный механизм трудовой деятельности, так как невозможно создать единый мотивационный подход к людям, которые работают на предприятиях различных типов собственности, методов ведения хозяйства.

Эффективным можно назвать такой мотивационный механизм, который учитывает всю специфику деятельности отдельного предприятия и

имеет в своем арсенале те методы мотивации, которые являются наиболее уместными для данного предприятия и обеспечивают осуществление мотивации персонала. «Необходимость применения на предприятии нематериальной мотивации как основы мотивационного механизма управления персоналом обусловлена взаимосвязью материальных и нематериальных методов мотивации» [17, с. 252].

1.3 Нематериальное и материальное стимулирование персонала

«Нематериальное стимулирование представляет собой использование моральных стимулов для мотивации персонала к трудовой деятельности» [6, с. 93].

«Моральные мотивы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности» [20, с. 74]. Рассмотрим моральное стимулирование для различных категорий сотрудников.

Для руководителей и специалистов признание может быть личным или публичным. Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие. Такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией.

Для рабочего персонала, личное признание будет заключаться в том, что они могут быть представлены лично руководителю. Можно зарекомендовавшим себя работникам и мастерам предоставлять право личного клейма, что служит гарантией высокого качества и очень почетно в рабочей среде.

«Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («досках Почета»), награждение особо отличившихся людей особыми знаками, грамотами, внесение их имен в специальные книги. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т. д.» [30, с. 96]

Также для категории рабочего персонала и для специалистов очень важными моральными стимулами являются похвала и критика.

При правильной работе руководителя эти элементы морального стимулирования должны использоваться постоянно. Вслед за любыми достойными действиями исполнителей и даже незначительными результатами должна следовать похвала. К ней, однако, предъявляются некоторые требования. «Похвала должна быть дозированной, последовательной, регулярной, контрастной (нужны перерывы, ибо, если слишком часто использовать этот метод; его действенность ослабляется). Кроме того, она должна иметь объективные критерии, так как неискренняя похвала или ее отсутствие демотивирует» [10, с. 62].

К критике следует подходить еще более разборчиво. Она должна стимулировать действие человека, направленное на устранение недостатков и упущений. Это возможно только при условии полной объективности. «Правила применения критики: конфиденциальность; доброжелательность, создаваемая за счет ослабления обвинительного акцента, внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого, сопереживания ему, самокритики; аргументированность; отсутствие категоричных требований признания ошибок и правоты критикующего; акцент на возможность устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь» [10, с. 62].

Для сотрудников, занимающих руководящие должности, как правило, немалую роль имеет интерес к работе. Многие люди ищут такую работу, которая требовала бы мастерства и не была бы слишком простой. Само содержание работы может мотивировать руководителей и специалистов высокой категории.

Руководство компании и в частности менеджер по персоналу может многое сделать в этом направлении, изучив то, как организуется работа, в какой степени в ней присутствует интерес. Даже явно исполнительские варианты деятельности могут быть перестроены так, чтобы они приносили больше удовлетворения, а значит, стимулировали работника повышать производительность труда. Практические меры по собственному развитию в значительной степени увязаны с этапами служебной карьеры человека. Отмечено, что человек в течение своей трудовой деятельности проходит различные этапы. По многим причинам критический этап приходится на середину карьеры. Разные факторы мотивируют по-разному на разных стадиях пребывания в одной и той же должности. Решающим моментом является длительность выполнения человеком одной и той же, не меняющейся по содержанию, работы. Проведенные исследования показывают, что у человека, проработавшего определенное время на одном месте, постепенно снижается мотивация и эффективность труда. Когда же сотрудник приходит на новое место, вне зависимости от его предыдущего опыта, он начинает с очень низкой эффективности, поскольку ему нужно приспособиться к новым условиям. Привыкание может длиться до года. «Во время первого года работы основой мотивации является представление о значении решаемых задач, в то время как проблема самостоятельности в работе сотрудника не интересует» [13, с. 42].

В интервале между вторым и пятым годом самостоятельность является важнейшим фактором мотивации. Наличие обратной связи представляет

интерес в течение первых лет. «Именно после двух-трех лет работы на одном месте сотрудник работает наиболее производительно» [10, с. 63]. В среднем цикл эффективной работы человека на одном и том же рабочем месте составляет около 5 лет. После 5 лет работы на одном и том же месте ни один фактор не обеспечивает удовлетворенности работой, достижения существенно снижаются. Работа, может наскучить, к ней пропадает интерес. Вместо факторов мотивации, связанных с работой, мотивация рождается из эгоистических побуждений (представительские мероприятия, решение собственных вопросов в рабочее время). Одним из вариантов повышения интереса к работе и создания дополнительной мотивации к труду является ротация персонала (замена одного сотрудника другим).

Повышение по должности не всегда возможно в складывающейся на предприятии ситуации. Если руководитель уверен, что работник еще не готов для работы на более высокой должности, он может просто доверить ему другой, новый для него, участок работы. Новизна работы часто стимулирует работника лучше повышения по должности. Перемещение на равноценную должность в другое подразделение предприятия заставляет человека вновь активно работать, добиваться положения, которое было достигнуто на прежнем месте. «Горизонтальная ротация кадров вначале получила распространение в Японии, но затем практику передвижения работников на равноценные должности внутри предприятия переняли и компании других стран» [13, с. 43].

Материальное стимулирование труда – один из наиболее сильных стимулов, оказывающих значимое влияние на трудовую мотивацию персонала. В современной литературе для описания видов материального стимулирования труда часто используется понятие «трудовое вознаграждение».

Материальное стимулирование может осуществляться в следующих формах:

- денежное стимулирование;
- не денежное стимулирование.

Различия между этими формами определяются характером материальных благ, получаемых работником. Денежное материальное стимулирование – это различные виды выплат в денежной форме. Не денежное материальное стимулирование – это предоставление различных материальных благ в натуральной форме и в виде различных льгот и компенсаций.

Виды прямых и косвенных материальных стимулов (постоянная и переменная часть заработной платы, доплаты, надбавки, премии, бонусы, социальные льготы) представлены в Приложении 1.

Доход работника организации (экономическое вознаграждение) может включать две основные части – трудовой доход (трудовое вознаграждение), который определяется тем, что работник реализует свой ресурс труда в данной организации. Вторая часть дохода работника (которая может отсутствовать) – это дивиденды, представляющие собой доход на акции организации, если работник является их собственником. Ясно, что именно трудовой доход является основной частью дохода работника.

Трудовой доход подразделяется на заработную плату, участие в прибылях и социальные выплаты и льготы (бенефиты). Основные виды материального денежного стимулирования представлены элементами организации оплаты труда.

Заработная плата — основная часть трудового дохода. Заработная плата включает постоянную и переменную части. Постоянная часть заработной платы — это тарифный заработок (оплата по тарифным ставкам и должностным окладам). В условиях, когда спрос на труд по определенным

должностным позициям превышает предложение, для работников, обладающих эксклюзивными компетенциями, оклад может быть установлен на более высоком уровне, чем предусмотрено в штатном расписании. Происходит индивидуализация условий найма рабочей силы, а такая «надбавка» к окладу может рассматриваться как «рыночная компонента» постоянной части заработной платы.

Переменная часть заработка включает сдельный приработок, компенсационные и стимулирующие доплаты и надбавки, а также премии. Данные элементы заработка определяются различными факторами и по-разному влияют на доход работника.

Рассматривая структуру заработной платы, необходимо выделить основную и дополнительную заработную плату. Основная заработная плата работника начисляется за фактически отработанное время и выполненную работу и включает также выплаты и доплаты компенсационного и стимулирующего характера и премии. Дополнительная заработная плата — это выплаты за неотработанное время (оплата отпусков, выходных пособий и пр.).

Необходимо отметить, что реализация стимулирующей функции заработной платы невозможна без реализации воспроизводственной функции.

Как важнейший элемент системы мотивации и стимулирования труда, система оплаты труда призвана обеспечить реализацию ее основных задач:

- способствовать привлечению персонала в организацию;
- способствовать сохранению трудового потенциала;
- формировать производственное поведение, характеризующееся высокой результативностью, ответственностью, инновационностью;
- способствовать экономии всех видов ресурсов.

Таким образом, при планировании системы мотивации на конкретном предприятии необходимо использовать как материальные, так и нематериальные стимулы, учитывая при этом специфику деятельности самой организации.

Но мотивационный механизм на предприятии должен в большей степени основываться на нематериальной мотивации, в этом случае основой мотивации станут человеческие взаимоотношения, которые являются основой трудовой деятельности каждого работника.

2. Анализ системы мотивации персонала в ООО «Базальт-Т»

2.1 Общая характеристика организации

Компания ООО «Базальт-Т», полное наименование – «Базальт-Т», зарегистрирована 20 января 2003 г. Основной вид деятельности компании, указанный при регистрации, – специализированная розничная торговля прочими непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки, отрасль – розничная торговля. Фактически компания занимается различными видами деятельности, в том числе в строительной отрасли, участвует в госзакупках.

Организационная структура исследуемого предприятия – ООО «Базальт-Т» – представлена на рисунке 2.1

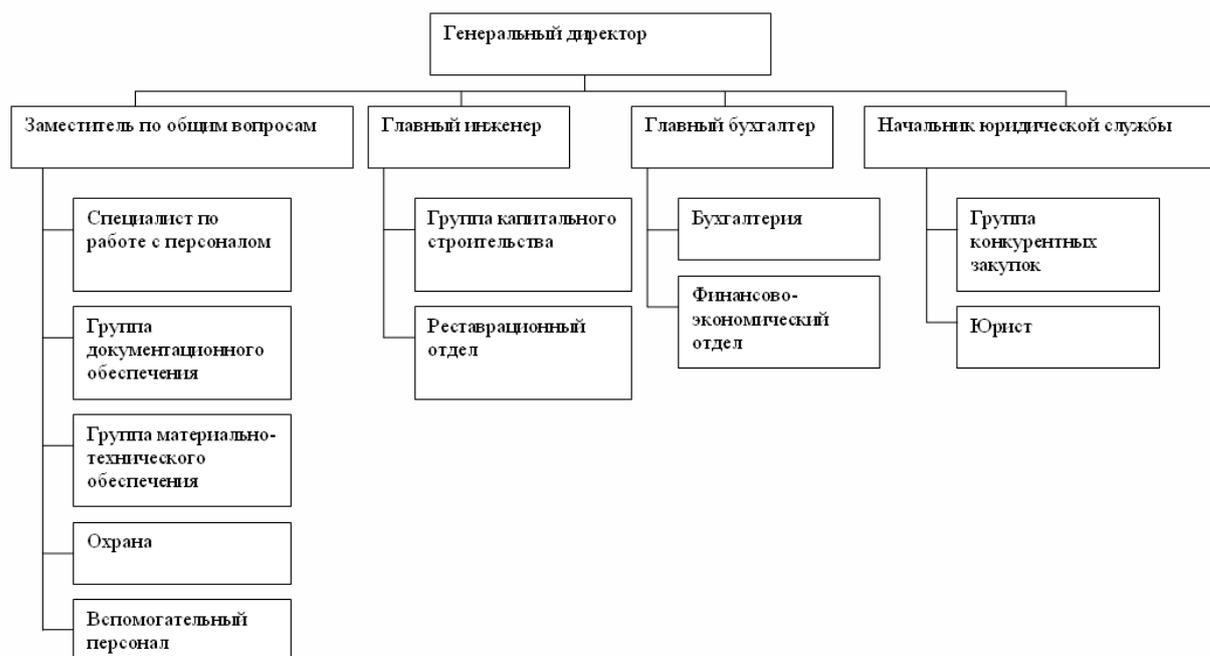


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Базальт-Т»

На практике организация занимается следующим видами деятельности:

- Строительство всех видов объектов.

Сюда входят любые строительные работы, выполняемые компанией своими силами, а также с привлечением сторонних подрядчиков и рабочего персонала. Имеются допуск СРО-С-190-04022010. Допуск работ по

проведению энергоаудита. Имеется опыт по строительству объектов систем связи, вышек, офисов. ООО «Базальт-Т» устанавливает и обслуживает системы кондиционирования, пожарной сигнализации, связи, электрооборудования и т.д.

- Реставрация памятников архитектуры

ООО «Базальт-Т» имеет реставраторов как в своем штате, так и сотрудничает с проходящими специалистами в данной области. Компания принимает заказы на реставрацию памятников архитектуры, в том числе деревянного зодчества. Основными программными направлениями в этой области являются преемственность и уважение традиционного исторического опыта отечественных мастеров, реставраторов, архитекторов и искусствоведов.

- Монументальная живопись

Монументальная живопись в настоящее время чаще выступает как украшение архитектурного объекта, но может являться и основой при создании архитектурной композиции. Монументальная живопись представляет собой направление живописи, которое на данном этапе своего развития тесно связана со строительством. Сюда входит не только роспись стен или потолков, но и разработка общей концепции здания с учетом нанесенных графических объектов.

- Художественная роспись

В ООО «Базальт-Т» на сегодняшний момент работают профессиональные художники, реставраторы, скульпторы и дизайнеры.

Сегодня в современном индустриальном мире, который потрясает своим разнообразием, многие люди, имея вкус, видение моды и привычки, хотят подчеркнуть свою индивидуальность и выразить свои предпочтения в окружающем интерьере или оформлении фасада дома. А это во многом зависит от отделочных материалов и опыта мастеров.

Декоративные отделочные материалы, предлагаемые ООО «Базальт-Т», представляют огромный ассортимент декоративных покрытий и

декоративных штукатурок, имеющих различный состав, вид, стоимость, область применения, а также технологию нанесения. Для отделки стен интерьеров и фасадов предлагаются декоративные штукатурки, структурные, декоративные краски и жидкие обои, которые отличаются качеством и разнообразием ассортимента. Все предлагаемые декоративные покрытия для отделки стен фасадов и интерьеров, декоративные штукатурки и краски были проверены временем. Их надежность и долговечность в эксплуатации на протяжении многих лет радуют клиентов ООО «Базальт-Т».

Дизайнеры и художники разрабатывают эксклюзивный дизайн интерьера, при желании включающий такие изысканные элементы декора, как роспись стен и плафонов (потолков), мозаику, скульптуру и архитектурную гипсовую лепнину, эксклюзивные каминные порталы, а также фарфор и шамот. Художественная роспись стен всегда оставляет незабываемые ощущения, формируя обстановку в доме.

Живопись на рельефных декоративных штукатурках или по гладким стенам особым образом формируют неповторимые ощущения участия в жизни дома, воплощаясь в различных эффектах. Декорирование интерьера может воплощаться в любой стилистике, может передать индивидуальную, сокровенную идею через художественную роспись стен, может выглядеть как фреска, мозаика, гипсовая лепнина...

Декорированию интерьера не одна тысяча лет, анализируя это и воплощая в жизнь свои идеи, можно создать новые решения как, для современных интерьеров, так и конечно для ставших давно уже классическими.

Также при желании возможно выполнение и монтаж изысканных элементов декора, таких как флорентийская и римская мозаика, изготовление эксклюзивных каминов и декорирование старых (роспись панно или инсталляцию керамических изразцов, будь то, расписанных под данную стилистику интерьера, либо монохромные лепные рельефы). Оформление помещений авторскими изделиями из фарфора, керамики и декоративных

изделий из шамота любой сложности, как для интерьера, так и для экстерьера дома.

- Ландшафтный дизайн

ООО «Базальт-Т» предлагает полный комплекс услуг по ландшафтному дизайну: от ландшафтного проектирования до полной реализации. Проектирование – основной этап в благоустройстве и озеленении участка. Искусство ландшафтного дизайна заключается в создании гармонии красоты растений с удобством и практичностью ухода за ними.

2.2 Анализ кадрового потенциала организации

Количество штатных сотрудников в подразделении ООО «Базальт-Т» в 2016 году составило 34 человека.

Состав коллектива по гендерному признаку представлен в таблице 2.1 и на рисунке 2.2

Таблица 2.1 – Гендерные особенности коллектива

Показатель	2014 г.	2015 г.	Отклонения 2015 г. к 2014 г.		2016 г.	Отклонения 2016 г. к 2015 г.	
	Чел.	Чел.	Чел.	%	Чел.	Чел.	%
Среднесписочная численность всего персонала	33	35	2	106	34	-1	97
мужчины	10	12	2	120	10	-2	83
женщины	23	23	0	100	24	1	104

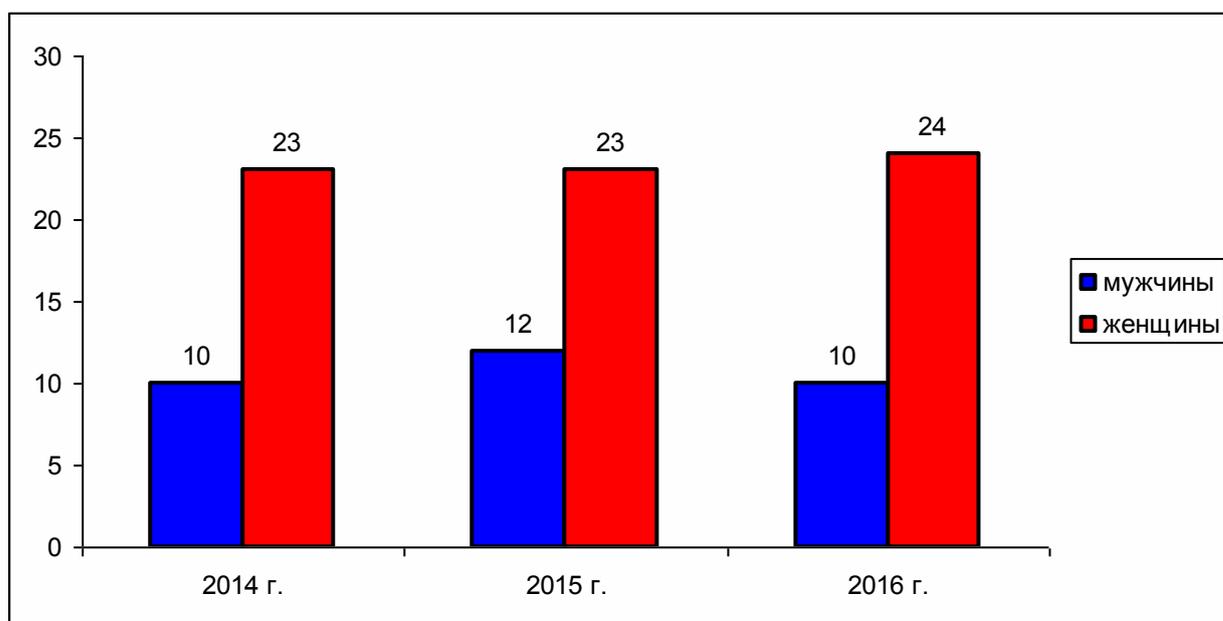


Рисунок 2.2 – Гендерные особенности коллектива ООО «Базальт-Т», 2014 - 2016 гг.

Как видим из приведенных данных, коллектив доля женщин составляет от 66 до 71% за период 2014-2016 гг.

Возрастная структура персонала ООО «Базальт-Т» за 2014-2016 гг. представлена в табл. 2.2.

Таблица 2.2 – Распределение персонала по возрасту персонала ООО «Базальт-Т»

Показатель	2014 г.	2015 г.	Отклонения 2015 г. к 2014 г.		2016 г.	Отклонения 2016 г. к 2015 г.	
	Чел.	Чел.	Чел.	%	Чел.	Чел.	%
Среднесписочная численность всего персонала	33	35	2	106	34	-1	97
18-25 лет	12	12	1	100	12	0	100
26-35 лет	14	16	1	109	15	-1	97
35-50 лет	5	6	1	120	6	0	100
старше 50 лет	2	1	-1	50	1	0	100

Как видим из данных, приведенных в табл. 2.2 и на рис.2.3, за 2014-2016 гг. значительных изменений в возрастной структуре персонала ООО «Базальт-Т» не произошло.

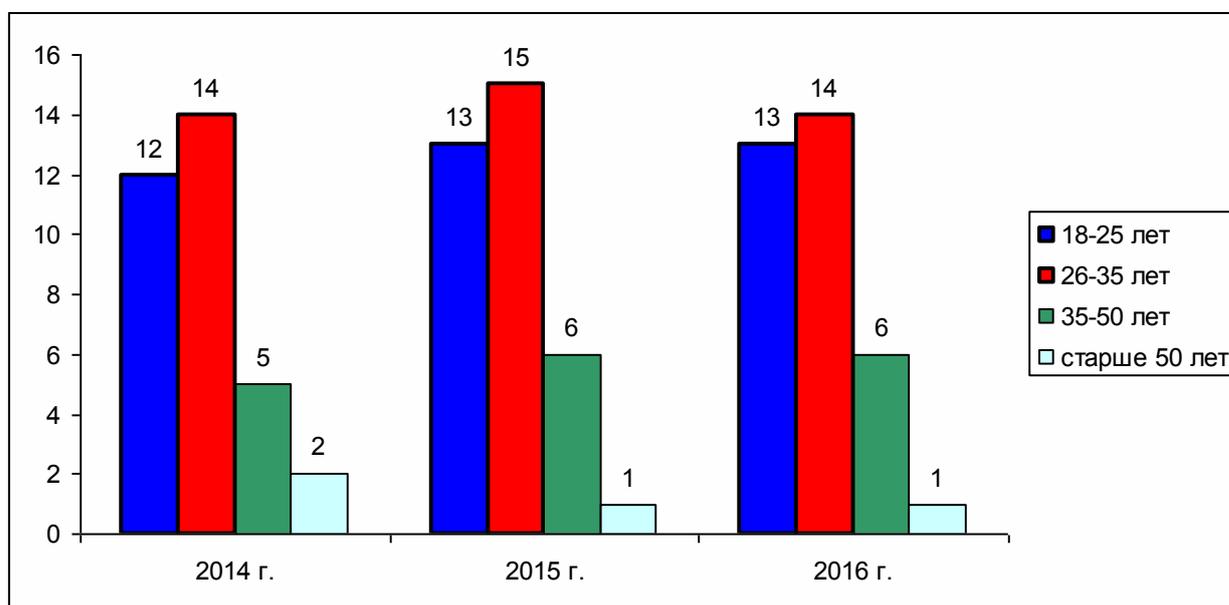


Рисунок 2.3 – Распределение персонала по возрасту в ООО «Базальт-Т»

В возрастной структуре преобладают сотрудники в возрасте 26-35, а также 18-25 лет (рис. 2.3). С одной стороны – это хороший показатель для творческой составляющей работы, в другой стороны – эта возрастная категория более других подвержена текучести.

Следующий показатель для анализа – распределение работников по стажу (табл. 2.3 и рис. 2.4).

Таблица 2.3 – Распределение работников по стажу в ООО «Базальт-Т»

Показатель	2014 г.	2015 г.	Отклонения 2015 г. к 2016 г.		2016 г.	Отклонения 2016 г. к 2015 г.	
	Чел.	Чел.	Чел.	%	Чел.	Чел.	%
Среднесписочная численность всего персонала	33	35	2	106	34	-1	97
до года	10	12	2	120	12	0	120
1-5 лет	18	17	-1	94	16	-1	94
более 5 лет	5	6	1	120	6	0	100

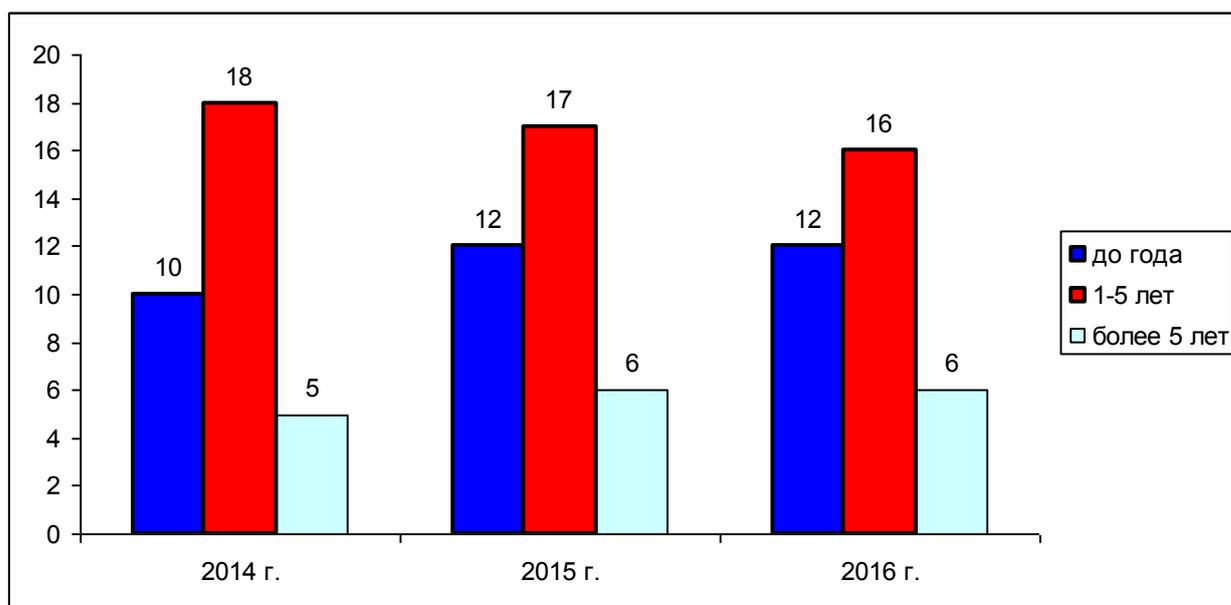


Рисунок 2.4 – Распределение работников по стажу в ООО «Базальт-Т»

Как видим по приведенным данным в табл. 2.3 в структуре распределения по стажу наибольшую долю в период с 2014 по 2016 годы занимают сотрудники с рабочим стажем от 1 до 5 лет.

Из данных приведенных в таблице 2.4 видим, что на протяжении исследуемого периода в структуре персонала ООО «Базальт-Т» по образовательному уровню преобладают работники с высшим профессиональным образованием.

Таблица 2.4 - Распределение по уровню образования персонала ООО «Базальт-Т»

Показатель	2014 г.	2015 г.	Отклонения 2015 г. к 2014 г.		2016 г.	Отклонения 2016 г. к 2015 г.	
	Чел.	Чел.	Чел.	%	Чел.	Чел.	%
Среднесписочная численность всего персонала	33	35	2	106	34	-1	97
среднее профессиональное	5	5	-1	87	7	3	179
высшее профессиональное	23	26	3	87	22	-4	85
неоконченное высшее	5	4	2	106	5	2	126

Уровень образования в коллективе ООО «Базальт-Т» за 2014-2016 гг. также различен (рис. 2.5).

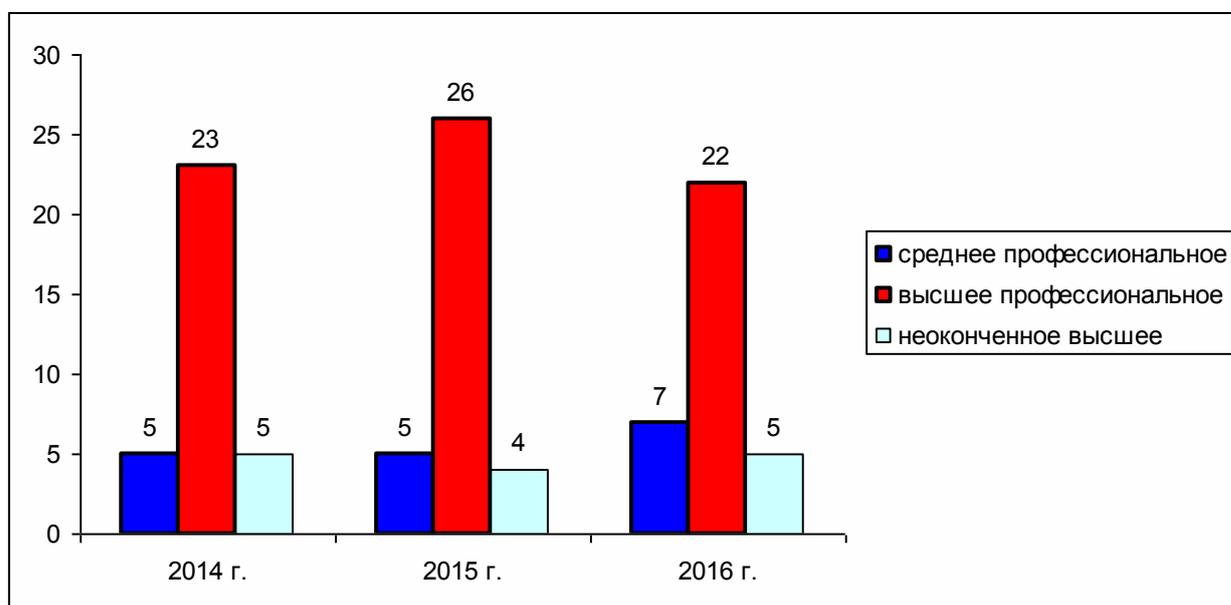


Рисунок 2.5 – Уровень образования в коллективе ООО «Базальт-Т» за 2014-2016 гг.

В ООО «Базальт-Т» на этапе расторжения трудового договора с сотрудником не уточняются причины его ухода. И ввиду отсутствия такой статистики говорить о причинах, побуждающих сотрудников увольняться, становится невозможным.

Система управления персоналом включает в себя следующие направления:

- подбор и адаптация персонала;
- обучение и развитие персонала;
- мотивация персонала;
- кадровое администрирование.

В ООО «Базальт-Т» разработаны и введены определенные регламенты, описывающие ту или иную процедуру достаточно подробно. То есть вновь принятым на работу сотрудникам предстоит изучить локальные нормативные документы, для того чтобы понять систему управления в организации, а

также для того, чтобы добросовестно и правильно исполнять должностные обязанности.

«Правила внутреннего трудового распорядка» регламентируют основные моменты, касающиеся времени начала и окончания работы, времени отдыха, устанавливает режимы работы для конкретной категории работников. Так, например, с целью выполнения требований трудового законодательства установлен сменный режим работы с целью обеспечения работы магазина с 08-00 часов до 22-00 часов. Сотрудники, не занятые обслуживанием покупателей работают по 8 часов, с 09-00 до 18-00. Также данное Положение определяет правила приема и увольнения для работников.

«Положение об оплате труда и мотивации» устанавливает порядок и правила начисления заработной платы и премирования. В данном положении также присутствует перечень нарушений, за которые предусмотрен «штраф» или «не начисление». В ООО «Базальт-Т» утверждены квартальные премии. Они выплачиваются в процентах от заработной платы при условии выполнения магазином плана продаж.

«Положение об обучении и развитии» устанавливает сроки и периодичность обучения. Так, персонал, занятый обслуживанием кассовых аппаратов, обязан обучаться ежегодно. Менеджеры различных уровней обучаются согласно утвержденных планов.

«Положение об отборе персонала» устанавливает порядок подбора персонала, форму заявки на персонал, сроки закрытия вакансий для менеджера по подбору персонала.

Аттестация в ООО «Базальт-Т» не проводится.

2.3 Анализ существующей системы мотивации сотрудников в ООО

«Базальт-Т»

2.3.1 Анализ уровня мотивации персонала на предприятии ООО

«Базальт-Т»

В целях оценки мотивации сотрудников и организации труда предприятия ООО «Базальт-Т» был проведен опрос «Место мотивации в системе стимулирования труда». В ходе опроса сотрудникам предлагалось оценить различные аспекты трудовой деятельности по 10-ти балльной шкале.

Для систематизации результатов опроса была проведена классификация персонала предприятия на три категории: руководитель, специалист, рабочий. Средний результат по каждому аспекту для различных категорий работников представлен на рисунке 2.6.

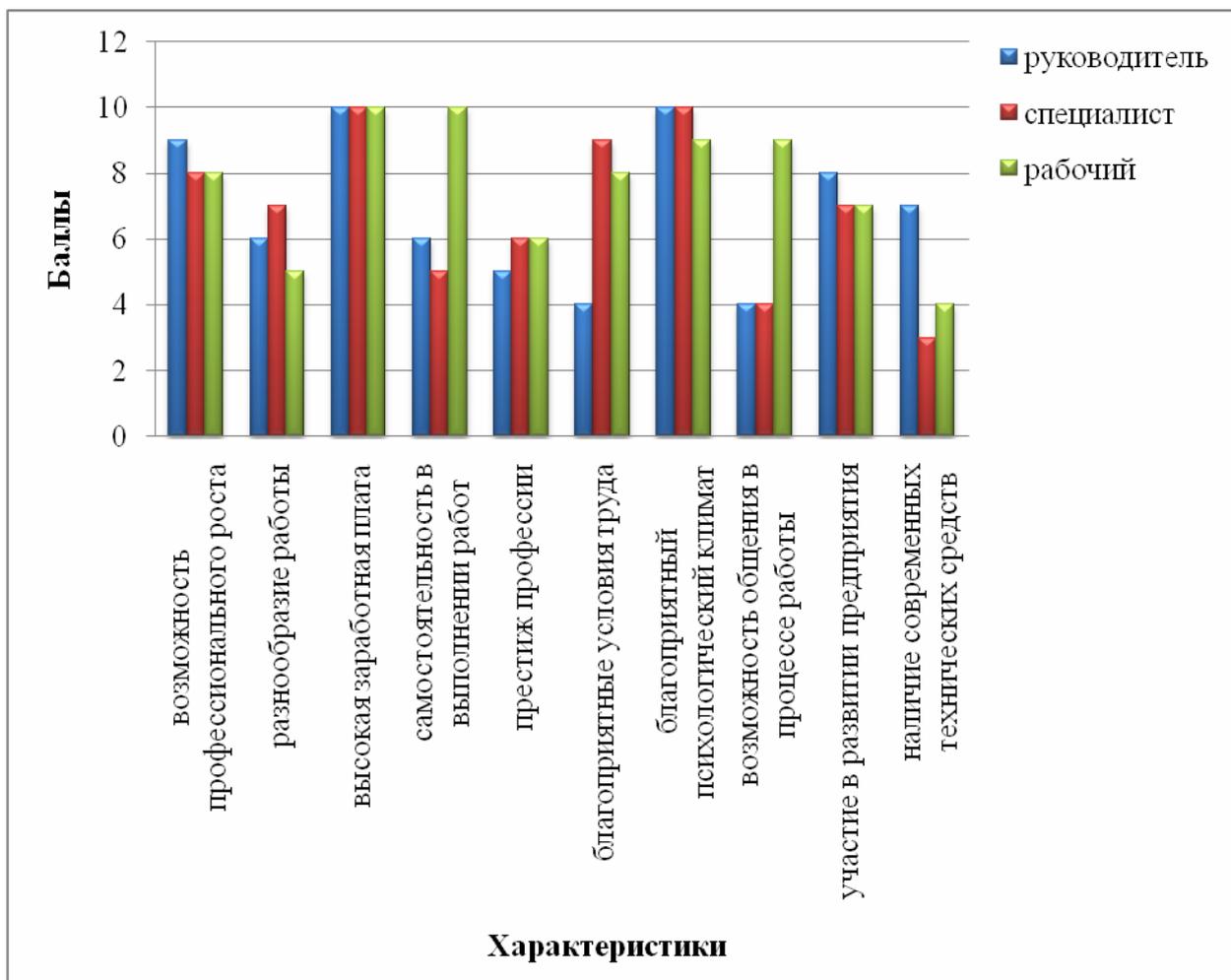


Рисунок 2.6 – Приоритетные факторы удовлетворенности работой

Как видно из проведенного исследования (рис.2.6.), организация труда, по мнению руководителей предприятия, должна быть ориентирована на благоприятный психологический климат, высокую заработную плату, возможности профессионального роста и участие в развитии предприятия. Меньшую значимость они придают наличию современных технических средств, самостоятельности в выполнении работ и разнообразию работ. Они не видят, нужды в благоприятных условиях труда, возможности общения в процессе работы и не придают значения престижу профессии. Они мотивированы на деловую активность и психологический комфорт, что говорит о высокой взаимосвязи благополучия сотрудников с благополучием развития организации.

Организация труда на предприятии, по мнению специалистов, должна быть ориентирована на высокую заработную плату, возможность профессионального роста и благоприятный психологический климат. В отличие от руководителей, для специалистов благоприятные условия труда имеют первостепенное значение. Второстепенное значение они придают участию в развитии предприятия, разнообразию работ и престижу профессии. Никакого значения не придают возможностям общения в процессе работы, самостоятельности в выполнении работ, наличию современных технических средств. У специалистов максимальное стремление к деловой активности и комфорту.

По мнению рабочих, организация труда на предприятии должна быть ориентирована на высокую заработную плату, возможность общения в процессе работы, благоприятный психологический климат, самостоятельность в выполнении работ. Второстепенное значение они придают возможностям профессионального роста, благоприятным условиям труда и участию в развитии предприятия. Меньшее значение рабочие придают разнообразию работ, престижу профессии и наличию современных технических средств. Они ориентированы на комфорт и жизнеобеспечение, испытывают большую потребность в профессиональном общении с такими

же специалистами, испытывает гордость от осознания своего профессионализма.

Очевидно, что персонал организации делится на различные категории, мотивационные факторы каждой из которых отличаются.

В рамках данного исследования проведем оценку мотивации каждой категории сотрудников через виды стимулирования (рис.2.7.).

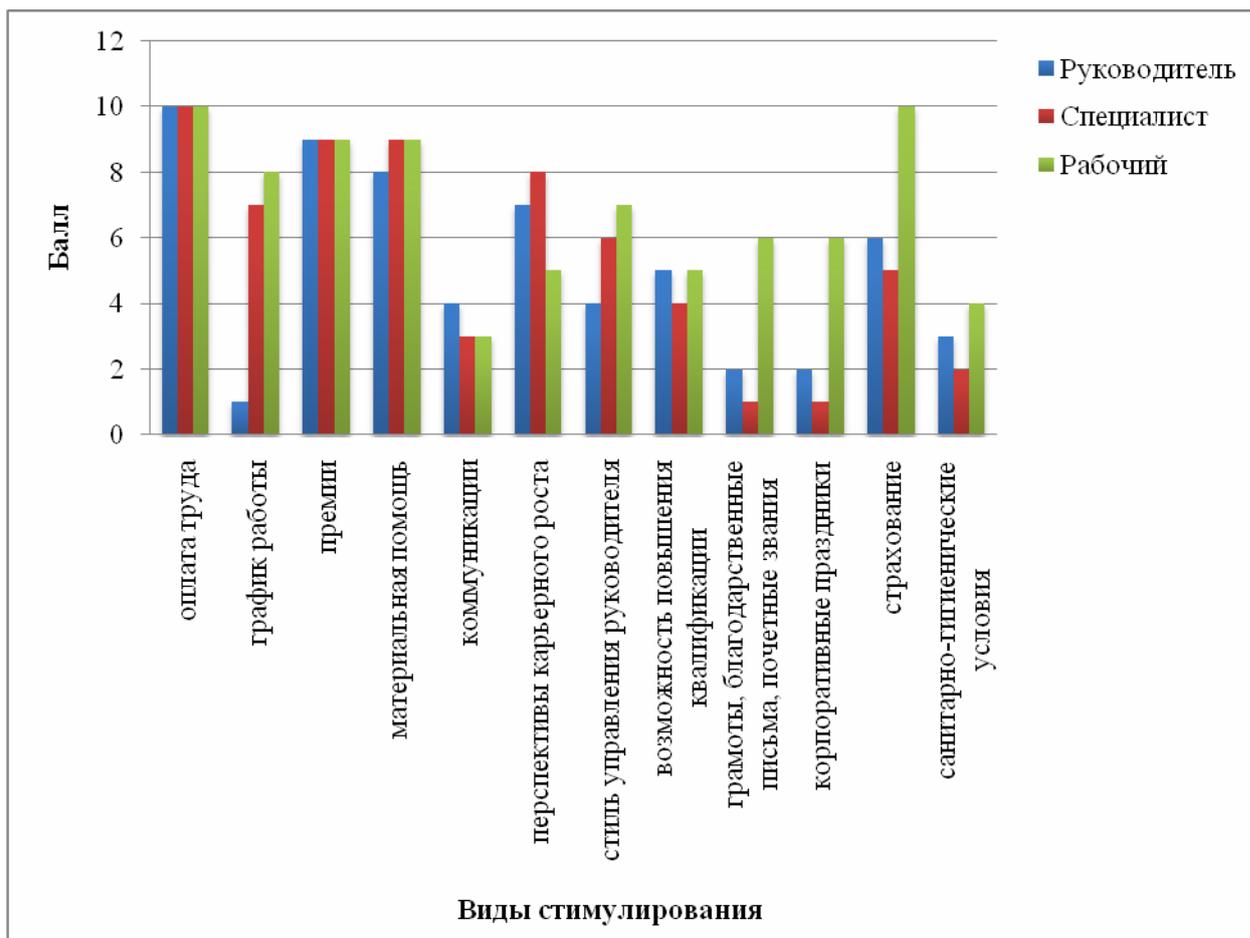


Рисунок 2.7 – Удовлетворенность сотрудников существующими видами стимулирования на предприятии

Руководители предприятия считают, что лучшими видами стимулирования является оплата труда, премии, мат. помощь, перспективы карьерного роста, немаловажное значение они уделяют страхованию. Второстепенное предпочтение отдают коммуникациям, возможностям повышения квалификации и стилю управления. Совсем мало внимания

уделяют графику работы, санитарно-гигиеническим условиям, корпоративным праздникам и вручению грамот, благодарственным письмам.

Видами стимулирования для специалистов является оплата труда, премии, мат. помощь, перспективы карьерного роста. Меньшую значимость придают графику работы, стилю управления руководителя, страхованию. Мало внимания уделяют коммуникациям, возможностям повышения квалификации, На предприятии плохо развиты виды стимулирования, такие как санитарно-гигиенические условия, корпоративные праздники и грамоты, благодарственные письма.

Видами стимулирования для рабочих является оплата труда, страхование, премии, мат. помощь. Второстепенное значение уделяют графику работы и стилю управления руководителя. Для рабочих хорошо развиты специальные формы общественного признания (в виде грамот и благодарственных писем) и проводятся коллективные мероприятия. Меньше значение уделяют коммуникациям, санитарно-гигиеническим условиям.

Таким образом, можно сказать, что взгляды всех категорий работников по вопросам стимулирования в большей части совпадают, что может означать удовлетворенность рабочих, специалистов и руководителей работой, а так же системой поощрений.

По мнению сотрудников, их непосредственный руководитель доступен для них всегда. Стилль управления руководства на предприятии демократический, что означает взаимовлияние руководителей и сотрудников, предполагающее активное участие работников других категорий в обсуждении и принятии решений. В организации имеют место многосторонние информационные и коммуникационные отношения, т.е. широкая сеть вертикальных и горизонтальных информационных потоков призвана облегчать компетентное выполнение организационных задач, а также развитие межличностных отношений.

Планы на ближайшие 1-2 года у руководителей и рабочих ООО «Базальт-Т» остаться работать на прежней должности. А у специалистов перейти на другую должность (в основном выше по карьерной лестнице).

Следует обратить внимание, что у всех категорий сотрудников существует стремление к деловой активности. Это свидетельствует о потенциале применения к ним таких инструментов стимулирования, как возможность повышения квалификации, перспективы профессионального и карьерного роста. Практически все сотрудники ориентированы на прямое материальное стимулирование. Но, помимо этого, прослеживается стремление к комфортной рабочей обстановке у специалистов и рабочих, что подтверждает значимость психологического климата, корпоративного духа и профессионального общения. Что касается руководителей, то они изначально мотивированы на успешность работы компании в виду того, что это является одной из основных целей их деятельности.

2.3.2 Виды стимулирования персонала на предприятии

Целью создания и совершенствования системы вознаграждения за результаты труда является формирование системы стимулов, позволяющих на конкретном рынке труда привлечь и удержать работников, квалификация, профессионализм и результативный труд которых обеспечивают успешное выполнение поставленных Обществом производственных задач с максимальной эффективностью.

Система вознаграждения за результаты труда включает в себя систему материальных и нематериальных вознаграждений (предоставляемые Обществом своим работникам возможности для развития, обучения, реализации статуса, самореализации).

Материальное вознаграждение.

Оплата труда работников Общества производится на основе повременно – индивидуальной (административному составу) и повременно – премиальной (специалистам и рабочим) систем оплаты труда.

Повременно-индивидуальная система оплаты труда предусматривает ежемесячное начисление и выплату работнику заработной платы, включающей:

- должностной оклад;
- персональную надбавку;
- доплаты, надбавки и выплаты, предусмотренные ТК РФ и Положением о премировании работников ООО «Базальт-Т».

Повременно-премиальная система оплаты труда предусматривает ежемесячное начисление и выплату работнику заработной платы, включающей:

- должностной оклад;
- премию;
- доплаты, надбавки и выплаты, предусмотренные ТК РФ и Положением о премировании работников ООО «Базальт-Т».

Основой действующих системы оплаты труда в Обществе является штатное расписание руководителей, специалистов и рабочих. Оплата труда руководителей, специалистов и рабочих производится на основе должностных окладов. Размер должностного оклада устанавливается в соответствии с квалификацией и сложностью выполняемой работы.

Информирование о составных частях заработной платы и других выплатах Работодатель осуществляет путем выдачи расчетного листка по форме программы 1С «Зарплата и кадры».

Вид системы оплаты труда устанавливается работнику индивидуально, закрепляется в трудовом договоре, либо дополнительном соглашении к нему. Повременный заработок работникам Общества начисляется за фактически отработанное время, на основании табеля учета рабочего времени – по должностному окладу; для работников, выполняющих свою трудовую функцию по сменному (гибкому) графику – по часовым тарифным ставкам

путем умножения часовой тарифной ставки на количество отработанных часов.

Таблица 2.5 – Средняя заработная плата Административно-управленческого состава

Административно-управленческий состав	Средняя заработная плата (руб.)
Генеральный директор	92300
Первый заместитель генерального директора - главный инженер	63000
Заместитель генерального директора по экономике и финансам	64200
Заместитель генерального директора по общим вопросам	63000
Главный бухгалтер	66650
Начальник отдела	36443
Начальник группы	34039
Ведущий специалист	36333
Специалист	23222

В организации существует текущее премирование за результаты производственной деятельности работников.

Также возможно единовременное премирование (в том числе за ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства, внедрение новой техники, экономию энергоресурсов, открытие новых залежей углеводородов), премирование за выполнение особо важных (индивидуальных) заданий, а также выплату вознаграждения по итогам работы.

Работодатель стимулирует работников, выплачивая доплаты и надбавки в зависимости:

- от условий труда и объема выполняемых работ;
- за профессиональное мастерство;
- за совмещение профессий;

- за руководство бригадой;
- за выполнение обязанностей временно отсутствующего работника»
- за работу в выходные, праздничные дни и ночное время;
- доплаты и дополнительный отпуск за работу, связанную с тяжелыми и вредными условиями труда (устанавливается доплата в размере 4 (четыре) % от должностного оклада за фактически отработанное время во вредных условиях и предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск продолжительностью 7 (семь) календарных дней), за каждый час работы.

Общество поощряет трудовую и исполнительскую дисциплину работников. Отсутствие дисциплинарных нарушений является обязательным условием получения премии.

Размер премирования устанавливается приказом генерального директора в зависимости от финансовых возможностей Общества и при наличии средств.

Также в ООО «Базальт-Т» возможны следующие выплаты:

Безвозмездная материальная помощь (рождение ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть).

Выплата денежной премии к юбилейным датам, праздникам (8 марта, 23 февраля), при выходе на пенсию, за многолетний труд.

Приобретаются единые подарочные комплекты для детей (до 16-ти лет) работников на Новый год.

Нематериальное стимулирование.

Проводимая социальная политика направлена на обеспечение: социальной защищенности работников, мотивацию работников к длительной и эффективной работе в компании и реализуется путем предоставления льгот, гарантий и компенсаций, производится ежегодное медицинское

обслуживание, различных видов личного страхования, дополнительного пенсионного обеспечения.

Общество придает большое значение роли нематериальных вознаграждений за труд. Поэтому Общество использует и развивает систему внутренних наград и поощрений:

- объявление Благодарности Общества;
- награждение Почетной грамотой Общества;
- награждение ценным подарком;
- имеют возможность оформить путевки на санаторно-курортное лечение;
- присвоение почетного звания «Заслуженный работник».
- присвоение звания лучшего по профессии в Обществе.
- каждый работник должен иметь информацию об оценке его труда; информация эта должна быть максимально справедливой, чтобы работник мог скорректировать свое поведение.

В организации время от времени ведется культурно – массовая и физкультурно-оздоровительная работа, проводятся корпоративные мероприятия.

Наличие элементов корпоративной культуры рождает у сотрудников чувство принадлежности к компании, чувство гордости за нее. Из разрозненных людей сотрудники превращаются в единый коллектив, со своими законами, правами и обязанностями.

Общество стремится к достижению максимальной прозрачности системы материальных и нематериальных вознаграждений за труд.

В связи с растущей конкуренцией на рынке труда руководство ООО «Базальт-Т» ставит своей целью создание в Обществе комплекса мер, направленных на закрепление профессиональных кадров, привлечение молодежи, формирование кадрового резерва, повышение роли

мотивированной оплаты труда, продление профессионального долголетия работников, обеспечение социальной защищенности, выработку современной корпоративной культуры организации.

В ООО «Базальт-Т» наблюдается тенденция организационной приверженности сотрудников, стремящихся сохранить свое рабочее место в организации, наработать значительный трудовой стаж. Необходима система наставничества, передачи знаний от старшего поколения к молодому поколению для развития предприятия в современных условиях. В организации высшее образование и опыт работы – важные показатели трудовой эффективности.

Однако следует отметить, что показатели предприятия по труду и заработной плате являются результирующими в работе, так как показывают эффективность системы мотивации на предприятии. В таблице 2.6 на рисунке 2.8 представлены трудовые показатели деятельности ООО «Базальт-Т» за период 2014-2016 гг.

Таблица 2.6 – Трудовые показатели деятельности ООО «Базальт-Т»

Наименование показателей	Годы			Темпы роста, 2015г./2014г., %	Темпы роста, 2016г./2015г., %
	2014	2015	2016		
Производительность труда, тыс. руб./чел.	2241,3	2492,3	2431,8	111,20	97,57
Среднемесячная зарплата, руб.	36,5	42,4	43,9	116,16	103,54

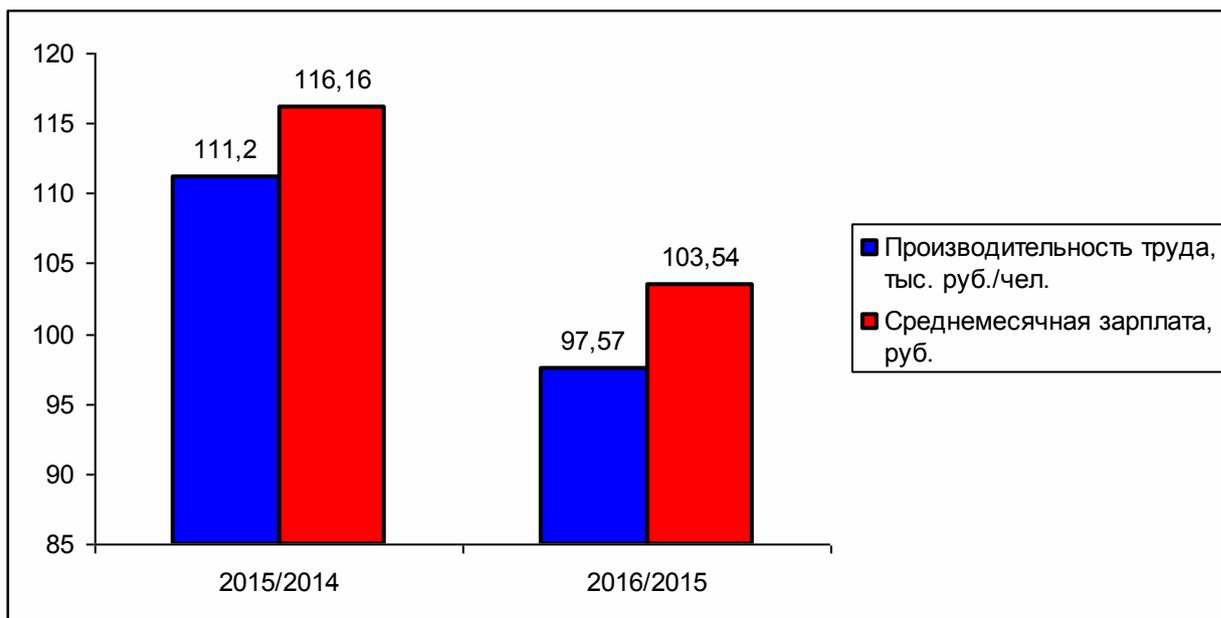


Рисунок 2.8 - Динамика производительности труда и среднемесячной заработной платы, проценты

В данном случае не соблюдается условие роста производительности труда над ростом заработной платы, так как среднемесячная заработная плата растет при снижении производительности труда. Повышение среднемесячной заработной платы произошло в связи с индексацией заработной платы.

В целом, эффективность системы мотивации труда на предприятии низка, так как темп роста среднемесячной заработной платы превышает темп роста производительности труда. Мотивированный работник выполняет свою работу быстро и качественно, поэтому правильная и своевременная мотивация имеет огромное значение для предприятия.

В целом, система мотивации труда на предприятии недостаточно способствует повышению качества труда работников и улучшению общих показателей ООО «Базальт-Т», следовательно, требует совершенствования. Для этого следует разработать мероприятия, способные повысить мотивированность работников предприятия.

3. Совершенствование системы мотивации персонала в организации

3.1 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Базальт-Т»

3.1.1 Введение должности менеджера по стимулированию персонала

Одной из основных причин неудовлетворительной работы по мотивации персонала на предприятии является большая загруженность существующих кадровых работников. На сегодняшний день группа по работе с персоналом просто не справляется с возложенными на нее функциями. Для столь масштабного предприятия наличие всего двух сотрудников, занимающихся кадровой работой катастрофически мало.

Поэтому, для непосредственной работы над мотивацией персонала в ООО «Базальт-Т» предлагается ввести должность менеджера по стимулированию персонала. Цель создания такой должности – выстраивание четкой и работоспособной системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии. Задачами менеджера будут разработка и внедрение четких программ материального и нематериального стимулирования, контроль за исполнением положений этих программ.

Для создания такой должности необходимо определить:

1. Функциональные обязанности менеджера по стимулированию персонала.

2. Требования к кандидату на вакансию менеджера по стимулированию персонала.

3. Порядок подбора специалиста.

Определим данные аспекты подробнее.

В обязанности менеджера по стимулированию персонала будет входить:

1. Определение оптимальной численности персонала исходя из реальных потребностей каждого подразделения компании.
2. Разработка штатного расписания.
3. Расчет текучести персонала.
4. Планирование найма сотрудников.
5. Разработка стратегий по мотивации персонала.

Конкретно по стимулированию персонала, в обязанности менеджера будет входить:

- совершенствование системы оплаты труда. В первую очередь, менеджер должен будет разрабатывать, внедрять и контролировать исполнение программ по премированию работников. Система премирования должна быть четкой и прозрачной. Каждый работник должен четко представлять в каком случае и в каком размере он будет получать премии. Также менеджер должен будет разработать систему денежных взысканий, которая также должна быть четкой и прозрачной и доведена до сведения всех сотрудников ООО «Базальт-Т». При этом менеджеру необходимо учитывать, что «для каждой категории работников – руководители, специалисты, служащие – должны существовать свои программы поощрений и взысканий ввиду особенностей выполняемых функций» [16, с. 33].

- совершенствование системы дополнительных материальных стимулов. На сегодняшний день на предприятии существует достаточное количество дополнительных материальных стимулов. Однако, они не имеют четкой структуры, сотрудники организации их практически не замечают. При этом, осознание получения дополнительных финансовых преимуществ является одним из стимулирующих факторов в трудовой деятельности.

- совершенствование системы нематериального стимулирования. В данной сфере существует огромное количество «рычагов» воздействия на заинтересованность персонала в труде и приверженности организации. Начиная от поощрительных грамот и заканчивая полноценной системой корпоративной культуры организации. «Этой сфере деятельности менеджер по стимулированию персонала должен уделять не меньшее, а может и большее внимание, чем материальному стимулированию. В первую очередь из-за того, что нематериальное стимулирование является наиболее экономически эффективным ввиду меньшего объема затрат» [11, с. 221].

Руководство предприятия должно разработать соответствующие требования к кандидату на должность менеджера по стимулированию персонала. Основные критерии:

- возраст;
- образование;
- опыт работы;
- знания, умения и навыки;
- профессионально-важные качества.

Подбором специалиста должен заняться главный кадровый работник предприятия. Выбранный кандидат должен пройти окончательное собеседование с Генеральным директором или с Заместителем генерального директора по общим вопросам.

В своей работе менеджер по стимулированию персонала должен будет руководствоваться законодательством РФ, внутренним уставом предприятия. Все разрабатываемые и внедряемые им программы, положения и предложения должны соответствовать Трудовому кодексу РФ, другим законам и нормативным актам, уставу предприятия.

3.1.2 Материальное стимулирование

Совершенствование методов экономического стимулирования персонала ООО «Базальт-Т» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и эффективностью труда работника.

В сложившейся ситуации ООО «Базальт-Т» чрезвычайно необходима разработка подходов повышения мотивации сотрудников, в том числе и за счёт совершенствования механизмов материальной мотивации.

Проведенный анализ показал отсутствие в компании как таковой системы, определяющей уровень оплаты труда. То есть существовавшая ранее система тарифных ставок периодически подвергалась бессистемным изменениям. Например, при требовании законодательства поднять минимальный размер оплаты труда. До «минималки» поднимался самый низший разряд, далее ещё два, три разряда поднимались, но уже на меньший процент. Остальному персоналу заработная плата не индексировалась.

Нелогичные, бессистемные разрывы были также и в оплате труда соседних подразделений. Эта ситуация усугублялась из года в год, при этом привлекались новые специалисты на заработные платы значительно выше, чем у старых работников, и т.д.

В сложившейся ситуации предприятию необходимо выстраивать новую систему оплаты труда. В качестве которой, можно предложить оплату труда основанную на внедрении грейдинга.

Грейдинг (от англ. grading - классификация, сортировка, упорядочение) - это система должностных разрядов, которая объединяет все должности конкретной организации в общую систему, выстраивает единую систему координат. Должности группируются в разряды (грейды) на основании однотипности выполняемых функций, степени значимости данной позиции

для организации, а также на основании качества работы отдельного сотрудника. «По сути грейдинг - это корпоративный табель о рангах. Каждый сотрудник компании имеет свой ранг (или грейд), в соответствии с которым рассчитывается уровень его заработной платы. К одному грейду могут относиться должности одного уровня из разных подразделений компании» [15, с. 312].

Грейдирование позволяет определить относительную ценность каждой должности с точки зрения общей стратегии развития компании, создать эффективную систему вознаграждения, оптимизировать управление фондом оплаты труда, проясняет возможности карьерного развития для каждого сотрудника.

Внедрение грейдинговой системы - сложный процесс, требующий подготовки. Для начала необходимо проанализировать должности, существующие в компании. Именно на анализе должностных обязанностей строятся все грейдинговые системы.

В этих целях на основе опросника для оценки должностей по методу Хея была разработана анкета оценки должностей и профессий для предприятия ООО «Базальт-Т» (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Анкета оценки должностей и профессий для предприятия ООО «Базальт-Т»

Наимен. фактора	Уровень 1 5 баллов	Уровень 2 10 баллов	Уровень 3 15 баллов	Уровень 4 20 баллов	Уровень 5 25 баллов
1	2	3	4	5	6
Знания	Не требует проф. образования, необходим инструктаж для выполнения ручных рутинных, повторяющихся операций	Среднее проф. образование, без дополнительных узкоспециализированных профессиональных знаний	Среднее проф. образование, требуются дополнительные узкоспециализированные проф. знания	Высшее проф. образование, без узкоспециализированных проф. знаний	Высшее проф. образование, требуются дополнительные узкоспециализированные проф. знания
Проф. опыт	До полугода	От полугода до 1 года	От 1 года до 2 лет	От 2 до 4 лет	От 4 лет
Управленческая роль	Нет подчиненных	В подчинении от 1 до 10 чел.	В подчинении от 10 до 30 чел.	В подчинении от 30 до 50 чел.	В подчинении свыше 50 чел.
Уровень коммуникации	Минимальные навыки коммуникации, уважительность, тактичность, эффективность взаимоотношений	Средние (нормальные) навыки коммуникации для эффективного делового общения	Нормальные навыки коммуникации для объяснения, инструктирования	Требуются повышенные коммуникативные навыки	Требуются повышенные коммуникативные навыки со специальными навыками мотивации и влияния
Сложность решаемых проблем	Повторяющиеся, одинаковые производственные ситуации	Похожие задачи, решение которых требует выбора между общепринятыми вариантами	Различные задачи, требующие поиска новых решений на основе полученных знаний	Различные меняющиеся задачи, требующие аналитического конструктивного решения	Неординарные, оригинальные, совершенно новые ситуации, требующие творческого подхода

Окончание таблицы 3.1

1	2	3	4	5	6
Свобода действий при принятии решений	Минимальная, с детальным описанием последовательности выполнения простых заданий	Стандартные процедуры, инструкции и методы работы общего характера	Конкретные оперативные планы и управленческие инструкции, касающиеся основных принципов деятельности	Деятельность в соответствии с общими ориентирами стратегической политики	Полная свобода действий
Уровень ответственности	Минимальная - за свои действия	За выполнение одной значимой текущей задачи	За выполнение ряда значимых оперативных задач	За выполнение ряда значимых тактических задач предприятия	Максимальная - за выполнение стратегически х задач предприятия

В основе системы оценки должностей лежит набор параметров труда, по которым эта самая оценка и производится. Предпочтительно, чтобы оценку должностей производили представители компании (например, начальники отделов) в сотрудничестве с экспертом со стороны - с сотрудником консалтинговой компании. Каждая компания определяет важные для нее факторы, однако можно выделить 3 основные группы факторов труда [22, с. 36]:

1. знания и опыт, необходимые для работы;
2. прилагаемые усилия (умственные, физические);
3. уровень ответственности.

Выделяются и другие факторы и субфакторы. В зависимости от своих конкретных потребностей компания определяет значимость каждой группы факторов, оценивает важность каждого из них, присваивает каждому фактору определенный вес. В таблице 3.2 выставляем каждой должности баллы по каждому из значимых для компании факторов труда.

Таблица 3.2 – Присвоение грейдов должностям и профессиям в ООО «Базальт-Т»

Наименование должности, профессии	Итоговая балльная оценка	№ грейда
Генеральный директор	175	10
Заместитель по общим вопросам	170	9
Главный инженер	165	
Главный бухгалтер	160	
Начальник юридической службы	155	8
Специалист финансово-экономического отдела	140	7
Специалист группы конкурентных закупок	140	6
Бухгалтер	135	
Специалист по работе с персоналом	130	
Специалист группы документационного обеспечения	120	5
Инженер	120	
Юрист	120	
Специалист административно-хозяйственной группы	115	4
Начальник реставрационного отдела	115	
Рабочий реставрационного отдела	110	3
Рабочий группы капитального строительства	105	
Рабочий группы материально-технического обеспечения	75	2
Работник охраны	65	
Вспомогательный персонал	40	1

Таким образом, все должности, профессии компании получили балльную оценку и были в зависимости от неё проранжированы. Результаты представлены в таблице 3.2. Должности, которые получили примерно одинаковое количество баллов и имеют приблизительно равную значимость для компании, объединяются в один грейд. В нашем случае было принято решение о том, что количество грейдов будет равно 10, с одинаковым шагом.

$$Sg = \frac{G_{\max} - G_{\min}}{Ng} \quad (3.1)$$

где: Sg - шаг грейда,

Gmax, Gmin - max/min величина балльной оценки должности,

Ng - число грейдов.

В итоге получается, что шаг одного грейда равен 13,5 баллам:

$$Sg = (175-40)/10=13,5$$

Таким образом, с учётом округления полученных значений мы формируем следующее распределение по грейдам, представленное в таблице 3.2

Следующим этапом, для каждого грейда устанавливаем диапазон окладов - так называемая вилка заработной платы, минимум и максимум зарплаты, которые может получать сотрудник внутри конкретного грейда. Для этого обычно используют информацию о базовом окладе, поскольку базовый оклад отражает основную ценность работы, а не эффективность конкретного сотрудника. Диапазоны задают верхний и нижний уровень для всех должностей данной категории. Размер диапазона (то есть разница между минимумом и максимумом оклада) зависит от представления компании о том, каким образом диапазоны поддерживают карьерный рост и другие системы организации.

Конечно, в целом сотрудники, занимающие должности более высоких грейдов, получают больше. Однако возможно и так называемое «перекрытие вилки» - когда вилка должностного оклада одного грейда перекрывает вилку на ступень ниже ее. Слишком большое перекрытие приводит к малой разнице в оплате труда сотрудников разных уровней. Малое перекрытие может привести к тому, что лучше работающий сотрудник будет иметь мало возможностей в росте зарплаты внутри вилки оклада.

Следует также отметить, что размер вилки примем для всех грейдов одинаковым, равным 30%, что примерно соответствует разбегу уровней заработных плат в регионе по должностям и профессиям. Также был допущен 100% «перехлест» между грейдами. Это было сделано специально, чтобы эффективный сотрудник одного грейда получал больше, чем начинающий сотрудник следующего по иерархии грейда. На основе полученных результатов был сформирован график распределения грейдов.

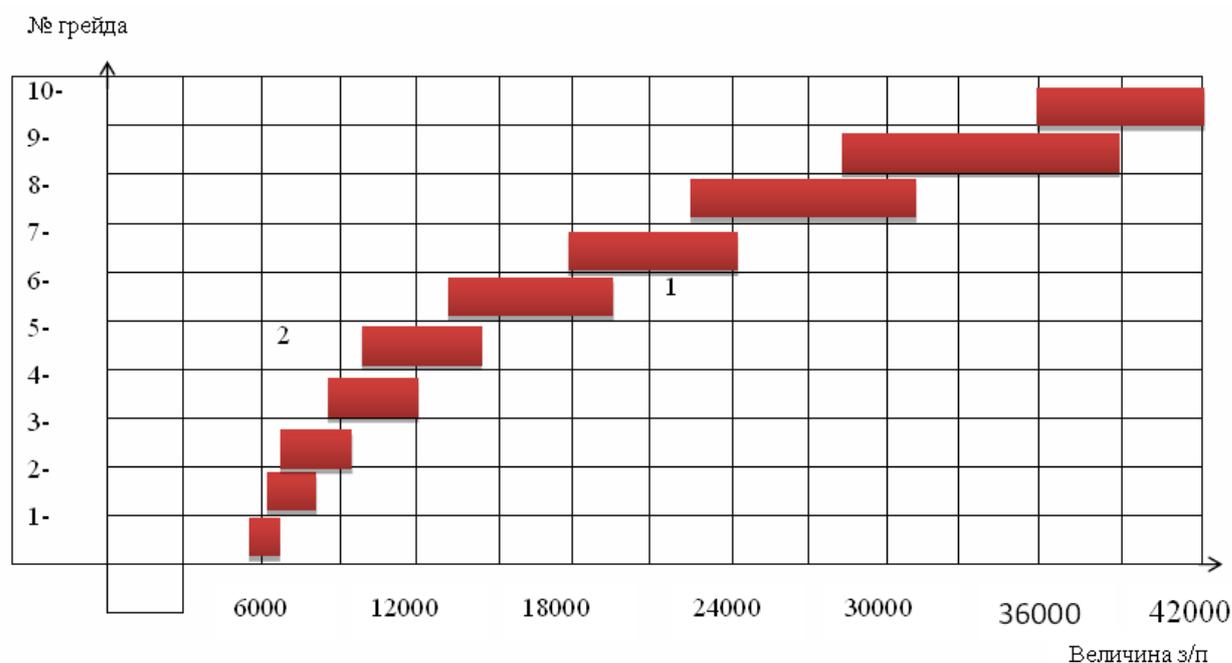


Рисунок 3.1 - График распределения грейдов для ООО «Базальт-Т»

Также на этот график внесены примеры существующих заработных плат, которые явно отклоняются от заданного коридора распределения значений. Точка 1: - юрист. По итогам оценки должность попала в 6 грейд, с вилкой по заработной плате 13000 - 19000.руб., при этом фактический оклад данного работника составляет 22000 руб. То есть должность переоценена. Аналогично: точка 2 - Специалист административно-хозяйственной группы, грейд 5 (9500 - 14500 руб.), фактическая заработная плата - 9000 руб. По данной позиции тарифная ставка занижена.

Подчеркнем еще раз, что грейдинговая система применяется в первую очередь к окладной части зарплаты. А с учетом всевозможных бонусов и премий, зависящих от разных факторов (например, от квалификации сотрудника, его опытности), даже попавшие в один и тот же грейд сотрудники могут получать разную зарплату. С ростом опыта и профессионализма сотрудник может зарабатывать все больше в пределах своего грейда, однако по достижению максимума вилки зарплата расти больше не будет. Придется добиваться перевода в более высокий грейд.

Для каждого грейда может быть установлен собственный соцпакет или свой перечень дополнительных льгот (например, оплата личного транспорта,

мобильной связи, туристические путевки, всевозможные кредиты и т.п.). Грейдинговая система, основанная на измерении факторов труда, позволяет избежать субъективности в начислении зарплаты: каждый сотрудник может в любой момент получить четкое объяснение происхождения своей заработной платы.

«Система грейдирования удобна в первую очередь для крупных предприятий. В отличие от традиционной вертикальной, иерархической карьеры грейдинговая система позволяет строить карьеру «горизонтально»: улучшать свою квалификацию и, соответственно, зарабатывать больше. При этом формальное именование должностей (важное для вертикальной иерархической карьеры) уходит на второй план» [15, с. 319]. Безусловно, однажды разработанная и внедренная, система грейдов не должна оставаться чем-то непоколебимым: система должна периодически пересматриваться и меняться, чтобы соответствовать актуальным стратегиям компании.

3.1.3 Нематериальное стимулирование

В качестве рекомендаций по улучшению моральной мотивации в ООО «Базальт-Т» предлагаются следующие действия:

1) Введение четкой системы поощрения по средствам благодарностей, грамот и почетных званий.

2) Ввести на предприятии доску почета. Ежемесячно, руководитель каждого подразделения определяет лучшего сотрудника, фотография которого, с подписью Фамилии, Имени, Отчества и должности вывешивается на доску.

3) Внедрить четкую систему ротации персонала в организации. При этом необходимо проработать механизмы как вертикальной, так и горизонтальной ротации для всех категорий сотрудников.

4) Усовершенствовать систему аттестации персонала. На сегодняшний день аттестация проходит один раз в год у руководящего персонала. При этом, нигде четко не прописаны санкции за неудовлетворительный результат аттестации. Руководитель просто через неделю проходит аттестацию повторно. Необходимо ввести аттестацию два раза в год для всех категорий сотрудников. На основе результатов аттестации будет проводиться вертикальная ротация персонала. В случае неудовлетворительных результатов аттестации, руководящий работник снимается с должности, его место занимает перспективный сотрудник, удачно прошедший аттестацию. Предыдущему руководителю подыскивается должность, соответствующая его результату аттестации.

3.2 Прогноз экономической эффективности представленных рекомендаций

Заработная плата создаваемой должности менеджера по персоналу будет установлена в сумме 15 тыс. руб. в месяц. Поиск и найм менеджера по персоналу планируется осуществить в течение июня 2017 года. Таким образом, в 2017 году затраты на заработную плату рассчитываем за 6 месяцев.

В год оклад менеджера по кадрам составит $15*12=180$ тыс. руб.

Взносы на социальное страхование (30%): $180*30%=54$ тыс. руб.

Таким образом, общие затраты на заработную плату менеджера в течение года составят $180+54=234$ тыс. руб. Расчет ведется без учета премий, т.к. бонусы и премии будут начисляться в случае положительных показателей работы предприятия, т.е. за счет дополнительно заработанных средств.

Проведем расчет затрат на создание и содержание новой должности в 2017 году.

Подбор и найм менеджера по персоналу компании, тыс. руб.	8
Оборудование рабочего места менеджера по персоналу (закупка компьютера, выделение офисного места), тыс. руб.	25
Разработка должностной инструкции	0
Зарботная плата, тыс. руб. (за 6 мес.)	90
Взносы на социальное страхование, тыс. руб. (за 6 мес.)	27
Итого	150

Таким образом, общая сумма затрат на создание должности менеджера по персоналу составит 150 тыс. руб. в 2017 году.

Внедрение вышеизложенных предложений по совершенствованию мотивации и стимулирования труда приведет к увеличению эффективности использования рабочего времени, и соответственно к росту производительности труда.

По нашему прогнозу, после внедрения указанных мероприятий производительность труда будет расти ежегодно как минимум на 3 %. При этом затраты на осуществление мероприятий до конца 2017 года составят 350 тыс. руб. и также будут ежегодно возрастать на 25 тыс. руб.

Проведем расчет экономической эффективности от внедрения мероприятий (таблица 3.3)

Таблица 3.3 – Расчет прибыли от увеличения объемов выполненных работ за счет внедрения стимулирующих мероприятий в 2016-2019 гг.

Годы	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Затраты на мероприятия, тыс. руб.	-	350	375	400
В том числе затраты на менеджера, тыс. руб.		150	234	234
Прогноз производства выручка, тыс. руб.	31857,00	32812,71	33797,09	34811,00
Дополнительная прибыль по предприятию за счет увеличения производительности (+3% ежегодно, разница между текущим годом и предыдущим), тыс. руб.	-	955,71	984,38	1013,91
Дополнительная прибыль без учета затрат (доп. прибыль минус затраты)		605,71	609,38	613,91

Абсолютный прирост общего дохода по годам составит:

2017 г. – $31857,00 * 3\% = 955,71$ тыс. руб.

2018 г. – $32812,71 * 3\% = 984,38$ тыс. руб.

2019 г. – $33797,09 * 3\% = 1013,91$ тыс. руб.

Благодаря росту выручки предприятием будет получен следующий прирост потока чистой прибыли:

2017 г. – $955,71 - 350 = 605,71$ тыс. руб.

2018 г. – $984,38 - 375 = 609,38$ тыс. руб.

2019 г. – $1013,91 - 400 = 613,91$ тыс. руб.

Таким образом, общая прибыль от внедрения мероприятий за 3 года по предприятию составит 1829 ($605,71 + 609,38 + 613,91$) тыс. руб.

Также предполагается, что внедрение предложенных мероприятий будет иметь не только экономический, но и социальный эффект – повысится удовлетворенность работников собственным трудом. На сегодняшний день руководители на 90 % удовлетворены своим трудом на данном предприятии, специалисты на 70 %, а рабочие на 60 %.

По нашим прогнозам, с введением указанных мероприятий мы сможем довести уровень удовлетворенности трудом рабочих и специалистов до 85-90 %. Это будет связано в первую очередь с четкой системой оплаты

труда и премирования. Как показало исследование, все категории работников предприятия выделяют оплату труда в качестве основного вида стимулирования.

Подводя итог главы можем сделать следующие основные выводы.

Для совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Базальт-Т» необходимо ввести должность менеджера по стимулированию персонала. Основными задачами сотрудника, занимающего новую должность станет разработка четких программ материального и нематериального стимулирования на предприятии. Основные направления данных программ предложены нами выше. По нашим прогнозам, внедрение этих мероприятий уже в 2017 г. даст положительный экономический и социальный эффект.

Заключение

Мотивация труда персонала является одним из основных средств обеспечения эффективного использования человеческих ресурсов на современном предприятии. Главной целью мотивационных процессов в организации является мобилизация трудовых ресурсов с целью конечного достижения максимальной эффективности труда, которая, в свою очередь приведет к повышению прибыли и доходности организации.

Мотивационная среда в организации представляет собой определенную атмосферу, побуждающую работников выполнять профессиональные обязанности с наилучшим для предприятия результатом.

Мотивация трудовой деятельности – сложный, относительно устойчивый процесс, обусловленный определенными личными характеристиками человека, а также необходимостью удовлетворения его потребностей. Она представляет собой совокупность внешних и внутренних сил, побуждающих человека к деятельности, придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение целей предприятия. Поэтому мотивация - это процесс побуждения людей к высокоэффективному труду со стороны администрации или органа управления производством, связанный с удовлетворением потребностей людей в материальных или социальных благах.

В настоящей работе проведен анализ системы мотивации труда персонала в ООО «Базальт-Т». Данная организация работает на рынке г. Томска с 2003 года. В настоящее время в штате организации 34 сотрудника.

В ООО «Базальт-Т» разработаны и введены определенные регламенты, описывающие ту или иную процедуру достаточно подробно. То есть вновь принятым на работу сотрудникам предстоит изучить локальные нормативные документы, для того чтобы понять систему управления в организации, а также для того, чтобы добросовестно и правильно исполнять должностные обязанности.

Система управления персоналом включает в себя следующие направления: подбор и адаптация персонала; обучение и развитие персонала; мотивация персонала; кадровое администрирование.

В части стимулирования труда персонала в ООО «Базальт-Т» можно выделить как материальное, так и нематериальное направления. Основой данной системы является оплата труда, присутствуют и нематериальные направления стимулирования, такие как награды и поощрения. В целом можно сказать, что система мотивации труда персонала в организации отсутствует, нет четкой системы премирования.

Персонал организации делится на различные категории, мотивационные факторы каждой из которых отличаются. В целях оценки мотивации сотрудников и организации труда предприятия ООО «Базальт-Т» был проведен опрос «Место мотивации в системе стимулирования труда». В ходе опроса сотрудникам предлагалось оценить различные аспекты трудовой деятельности по 10-ти балльной шкале.

Организация труда, по мнению руководителей предприятия, должна быть ориентирована на благоприятный психологический климат, высокую заработную плату, возможности профессионального роста и участие в развитии предприятия. Меньшую значимость они придают наличию современных технических средств, самостоятельности в выполнении работ и разнообразию работ. Они не видят нужды в благоприятных условиях труда, возможности общения в процессе работы. Они мотивированы на деловую активность и психологический комфорт, что говорит о высокой взаимосвязи благополучия сотрудников с благополучием развития организации.

Организация труда на предприятии, по мнению специалистов, должна быть ориентирована на высокую заработную плату, возможность профессионального роста и благоприятный психологический климат. В отличие от руководителей, для специалистов благоприятные условия труда имеют первостепенное значение. Второстепенное значение они придают участию в развитии предприятия, разнообразию работ и престижу

профессии. Никакого значения не придают возможностям общения в процессе работы, самостоятельности в выполнении работ, наличию современных технических средств. У специалистов максимальное стремление к деловой активности и комфорту.

По мнению рабочих, организация труда на предприятии должна быть ориентирована на высокую заработную плату и благоприятный психологический климат.

Также была проведена оценка удовлетворенности сотрудников существующими видами стимулирования на предприятии.

Руководители предприятия считают, что лучшими видами стимулирования является оплата труда, премии, мат. помощь, перспективы карьерного роста, немаловажное значение они уделяют страхованию. Второстепенное предпочтение отдают коммуникациям, возможностям повышения квалификации и стилю управления. Совсем мало внимания уделяют графику работы, санитарно-гигиеническим условиям, корпоративным праздникам и вручению грамот, благодарственным письмам.

Видами стимулирования для специалистов является оплата труда, премии, матпомощь, перспективы карьерного роста. Меньшую значимость придают графику работы, стилю управления руководителя, страхованию. Мало внимания уделяют коммуникациям, возможностям повышения квалификации, На предприятии плохо развиты виды стимулирования, такие как санитарно-гигиенические условия, корпоративные праздники и грамоты, благодарственные письма.

Видами стимулирования для рабочих является оплата труда, страхование, премии, мат. помощь. Второстепенное значение уделяют графику работы и стилю управления руководителя.

Таким образом, следует обратить внимание, что у всех категорий сотрудников существует стремление к деловой активности. Это свидетельствует о потенциале применения к ним таких инструментов стимулирования, как возможность повышения квалификации, перспективы

профессионального и карьерного роста. Практически все сотрудники ориентированы на прямое материальное стимулирование. Но, помимо этого, прослеживается стремление к комфортной рабочей обстановке у специалистов и рабочих, что подтверждает значимость психологического климата, корпоративного духа и профессионального общения. Что касается руководителей, то они изначально мотивированы на успешность работы компании в виду того, что это является одной из основных целей их деятельности.

В качестве рекомендаций по развитию системы мотивации персонала в ООО «Базальт-Т» были предложены следующие.

1) Введение должности менеджера по стимулированию персонала. Для непосредственной работы над мотивацией персонала в ООО «Базальт-Т» предлагается ввести должность менеджера по стимулированию персонала. Цель создания такой должности – выстраивание четкой и работоспособной системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии. Задачами менеджера будут разработка и внедрение четких программ материального и нематериального стимулирования, контроль за исполнением положений этих программ.

2) Совершенствование системы материального стимулирования путем введения системы грейдинга. Суть системы в том, что каждый работник имеет определенный грейд. Уровень грейда присваивается в зависимости от занимаемой должности, т.е. происходит разделение должностей по уровням. К одному грейду могут относиться должности разных подразделений организации. Заработная плата определяется в зависимости от уровня грейда.

3) Совершенствование системы нематериального стимулирования. В качестве рекомендаций по улучшению моральной мотивации в ООО «Базальт-Т» предлагаются следующие действия: введение четкой системы поощрения по средством благодарностей, грамот и почетных званий; ввести на предприятии доску почета. Ежемесячно, руководитель каждого подразделения определяет лучшего сотрудника, фотография которого, с

подписью Фамилии, Имени, Отчества и должности вывешивается на доску; внедрить четкую систему ротации персонала в организации. При этом необходимо проработать механизмы как вертикальной, так и горизонтальной ротации для всех категорий сотрудников; усовершенствовать систему аттестации персонала.

По нашим прогнозам, внедрение этих мероприятий уже в 2017 году даст положительный экономический и социальный эффект. Таким образом, на сегодняшний день использование материального поощрения без ориентировки на нематериальную мотивацию не принесет такого эффекта как при использовании этих двух методов. Потому что, нематериальная мотивация должна быть постоянным приоритетом и частью культуры компании, которая базируется на эмоциональных и внутренних потребностях работников, а монетарная мотивация должна носить дополнительный премиальный характер и усиливать общий мотивационный механизм.

Список использованной литературы

1. Агзамов, Р.З. В условиях кризиса главный капитал - люди // Журнал «Вести», издание Торгово-промышленной палаты Республики Башкортостан. Уфа, 2009. № 2. С.11-13.
2. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие - Таганрог, Изд-во ГТИ ЮФУ, 2013. - 122 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
4. Бачурин, А.Н. Повышение роли экономических методов управления. / А.Н. Бачурин // Экономист. - 2013. - № 4. - С. 28-31.
5. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
6. Блинов, В.Н. Мотивация персонала корпоративных структур / В.Н. Блинов // Маркетинг.- 2014.- № 1. - С. 88-101.
7. Блинов, В. Н. Наиболее актуальные организационные патологии сибирских компаний среднего бизнеса (по материалам организационной диагностики) / В. Н. Блинов, Ю. А. Марченко // Качество – стратегия XXI века : материалы XV Международной научно-практической конференции, Томск, 8–9 декабря 2010 г. Томск, 2010. С. 65-73. URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519749>
8. Библиотека HR-менеджера. Электронный ресурс. <http://etalon-centr.ru/biblioteka/id381>
9. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
10. Верхоглазенко, В.Н. Мост между интересами / В.Н. Верхоглазенко // Маркетолог.- 2013. - №1 – С. 60-63.

11. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебное пособие/ под. ред. О.С. Виханского - М.: МГУ, 2013. – 490 с.
12. Гугелев, А. В. Инновационный менеджмент: учебник Издательство Дашков и К°, 2013. – 335 с.
13. Добролюбов, Е. А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала /Е.А. Добролюбов // Банковские технологии.- 2014.- № 3. - С. 41-44.
14. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 160 с
15. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы: учебное пособие для вузов / под. ред. Е.П. Ильина - СПб.: Питер, 2014.- 508 с.
16. Каверзин, Н.А. Метод кнута и пряника: Всегда ли он оправдывает себя и в каких условиях эффективен? / Н.А. Каверзин // Служба кадров. - 2012.- № 8. - С. 32-37.
17. Кибанов, А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности Учебник/ Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 524 с.
18. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации Учебник. 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 695 с.
19. Красноженова, Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами : учебное пособие: для студентов вузов / Г.Ф. Красноженова, П. В. Симонин. – М.: ИНФРА-М, 2012. - 158 с.
20. Лукашевич, В.В. Основы менеджмента в торговле/ В.В. Лукашевич - М.: Экономика, 2013. – 342 с.
21. Мастеров, Б. М., Тумашкова Н. Ю. Использование метафор в организационном консалтинге и тренинге // Инструменты развития бизнеса: тренинг и консалтинг – М.: Независимая фирма «Класс», 2012. – С. 292 – 310
22. Махорт, Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н. Махорт // Управление персоналом.- 2013.- № 7. - С. 35-37

23. Милгром, П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент. СПб.: Экономическая школа, 2014. Т. 1.
24. Оценка экономической эффективности деятельности службы управления персоналом. Электронный ресурс.
http://www.hrmaximum.ru/articles/labor_law/790/
25. Пригожин, А. И. Методы развития организации. – М: МЦФЭР, 2013. – 825 с.
26. Равен, Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: «Когито-Центр», 2012. 396 с.
27. Тихонов, А.В. Социология управления. М.: Канон+, 2007.
28. Управленческая диагностика: теория и практика: Монография / А.М. Григан. Ростов н/Д: Изд-во РСЭИ, 2013. – 316 с.
29. Федосеев, В.Н. Методы управления персоналом / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин – М.: Дело, 2012 – 276 с.
30. Цветаев, В.М. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. В.М. Цветаева. – СПб: Питер, 2013. – 284 с.

Приложение 1. Основные элементы системы материального стимулирования труда персонала организации

Доход работника (экономическое вознаграждение)	Трудовое вознаграждение (трудовой доход)	Заработная плата	Постоянная часть заработной платы	Оплата по тарифным ставкам и должностным окладам. Может включать «рыночную компоненту»	Зависит от квалификации работника и сложности выполняемых работ, рыночной цены рабочей силы	Факторы дифференциации	
			Переменная часть заработной платы	Сдельный приработок	Зависит от выработки, степени напряженности норм труда и сложности выполняемых работ		
				Доплаты и надбавки компенсационного характера	Зависят от особенностей условий труда, сменности, работы в выходные и праздничные дни и пр. (определены ТК РФ)		
				Доплаты и надбавки стимулирующего характера	Зависят от профессионализма работника, интенсивности его труда и результативности		
				Премии	Зависят от индивидуальных и коллективных результатов труда		
			Социальные выплаты (бенефиты)				Зависят от социальной политики компании, стажа работы и других условий
			Участие в прибылях				Зависят от коллективных результатов труда, индивидуального вклада
		Дивиденды			Доход на собственность		