

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Стимулирование труда как способ управления работниками в ООО "Анжерское молоко"

УДК 005.95:331.21:637.1(571.17)

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ2	Давыдова Елена Петровна		

Руководитель:

Должность	ФИО	Учебная степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Лойко Ольга Тимофеевна	Д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Руководитель ООП	ФИО	Учебная степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Томск 2018

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по 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 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
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 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
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 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)

Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	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)
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»

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
Д-ЗИЗ2	Давыдова Елена Петровна

Тема работы:

**Стимулирование труда как способ управления работниками в
ООО "Анжерское молоко"**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	
Объект исследования – стимулирование персонала в организации. Предмет исследования – стимулирование труда как способ управления работниками в ООО «Анжерское молоко». Подходы к написанию бакалаврской работы: аспектный подход, предполагает изучение концепции, основных положений и понятийного аппарата проблемы; системный подход,	1. Материалы курсовых работ по дисциплинам «Методы оценки управления организацией», «Психология управления персоналом», «Инновационный менеджмент» 2. Монографии. 3. Статьи периодических изданий 4. Учебники.

<p>предполагает учет всех аспектов проблемы, их взаимосвязь и целостность; прагматический подход результаты работы направлены на разработку методики стимулирования труда работников ООО «Анжерское молоко».</p>	
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и 1. Аналитический обзор информационной базы теоретических основ стимулирования работников и уточнении понятийного аппарата. 2. Проведение анализа применяемой системы и методик стимулирования труда ООО «Анжерское молоко». 3. Разработка методики стимулирования работников ООО «Анжерское молоко» 4. Внедрение и оценка эффективности разработанной методики.</p>	<p>Поставлены следующие задачи: 1. Изучить опыт практического использования систем стимулирования труда работников в российском и мировом опыте. 2. Оценить эффективность существующих методов стимулирования труда как способ управления. 3. Разработать методику по совершенствованию стимулирования труда. 4. Внедрить новую методику стимулирования труда в ООО «Анжерское молоко». 5. Оценить эффективность новой методики стимулирования труда работников ООО «Анжерское молоко».</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
<p>1. Мотивация и стимулирование работников.</p>	
<p>2. Система стимулирования труда сотрудников на предприятии ООО «Анжерское молоко»</p>	
<p>3. Совершенствование процессов мотивации и стимулирования труда работников ООО «Анжерское молоко»"</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>05.12.2017г.</p>
--	---------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Лойко Ольга Тимофеевна	Д.ф.н., профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ2	Давыдова Елена Петровна		05.12.2017г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2018
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
05.06.2018	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 ОСГН ШБИП	Лойко Ольга Тимоевна	Д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Учебная степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управления персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 124 стр., 27 рис., 14 табл., 74 источников, 2 приложение.

Ключевые слова: кадры, персонал, управление персоналом, мотивация, стимулирование.

Объект исследования – стимулирование персонала в организации.

Предмет исследования – стимулирование труда как способ управления работниками в ООО «Анжерское молоко».

Целью является совершенствования процессов мотивации и стимулирование труда работников, ее внедрение и оценка ее эффективности.

В работе использованы следующие подходы научного исследования:

Аспектный подход, так как проблема стимулирования труда имеет экономический аспект. Он предполагает разработку концепции, основных положений и понятийного аппарата проблемы.

Системный подход, так как исследование должно учесть все аспекты проблемы, их взаимосвязь и целостность.

Прагматический подход, так как исследование направлено на получение ближайшего результата – совершенствование предложенного варианта стимулирования труда работников ООО «Анжерское молоко».

Методы исследования:

На первом этапе при изучении теоретических основ стимулирования работников будет проводиться анализ системы стимулирования персонала, включающий в себя содержательный, процессный анализ.

На втором этапе при проведении анализа применяемой системы стимулирования труда конкретного предприятия (ООО «Анжерское молоко») будет использоваться метод наблюдения и интервью.

На третьем этапе при разработке методов стимулирования поведения работников будет использоваться преобразующий эксперимент, включающий активное изменение процессов мотивации и стимулирования труда персонала ООО «Анжерское молоко».

Степень внедрения - результаты проведенного исследования представлены руководству ООО «Анжерское молоко» в лице генерального директора, которые были им, рассмотрены, одобрены и рекомендованы к внедрению.

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных стимулирований персонала, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

Содержание

Введение	12
1 Мотивация и стимулирование работников.....	16
1.1 Понятие мотивации и стимулирования работников	16
1.2 Современные методы мотивации и стимулирования сотрудников	24
1.3 Изменения систем стимулирования работников и мотивации на предприятиях	28
1.4 Примеры успешных систем мотивации персонала: российский и мировой опыт.....	35
1.5 Практика стимулирования работников на предприятиях	40
2 Система стимулирования труда сотрудников на предприятии ООО «Анжерское молоко».....	51
2.1 Характеристика ООО «Анжерское молоко».....	51
2.2 Основные экономические показатели ООО «Анжерское молоко»	62
2.3 Анализ системы мотивации и стимулирования труда в ООО «Анжерское молоко».....	64
3 Совершенствование процессов мотивации и стимулирования труда работников ООО «Анжерское молоко».....	78
3.1 Разработка методики мотивации и стимулирования персонала для ООО «Анжерское молоко».....	78
3.2 Внедрение разработанной методики на предприятии ООО «Анжерское молоко».....	91
3.3 Анализ показателей эффективности внедренной методики в ООО «Анжерское молоко».....	93
Заключение	113

Списки используемых источников	115
Приложение А	123
Приложение Б.....	124

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что на современном уровне развития экономики в России особенно важной является проблема мотивации и стимулирования труда. Внедрение самых современных технологий производства и наличие высококвалифицированного персонала в условиях нарастающей конкуренции бывает недостаточным для достижения поставленных результатов, а без достаточного стимулирования и должной мотивации производственные процессы на предприятии оказываются малоэффективными.

Возникает необходимость в организации труда на предприятии так, чтобы каждый работник использовал максимум от него зависящего для достижения целей предприятия. Сотрудники предприятия являются самым главным ресурсом предприятия, которых нужно грамотно и правильно стимулировать.

Используемые ранее системы мотивации и стимулирования труда в современных условиях устарели и не приносят необходимого результата. Необходимо брать за образец опыт успешных компаний, применять более современные и эффективные методы мотивации и стимулирования.

За последнее время наблюдается увеличивающийся спрос на опытных и квалифицированных сотрудников по управлению человеческими ресурсами – HR-менеджеров, которые должны знать преимущества и недостатки современных методов мотивации и стимулирования труда, владеть и уметь правильно применять эти методы для повышения производительности труда на предприятии в условиях жесткой конкуренции [14].

От работы каждого сотрудника, обеспечивающего даже небольшой объем работы, зависит успех всей организации. Сегодня именно персонал является передовой оставляющей функционирования предприятия. Опыт

наиболее успешных отечественных и зарубежных компаний показывает, что инвестиции в персонал дают быструю и высокую отдачу.

Таким образом, актуальность проблематики, рассмотренной в дипломной работе, ее теоретическая и практическая проработанность, предопределили цель и задачи исследования, выбор его объекта, предмета и научного инструментария проведения.

Степень разработанности темы

Вопросы стимулирования и трудовой мотивации нашли отражение в многочисленных исследованиях зарубежных ученых, среди которых можно выделить теорию иерархии потребностей индивида А. Маслоу, Теорию двух факторов Ф. Герцберга, Теорию Х и Теорию Y Д. Мак-Грегора и другие. Мотивационные теории указывают лицам, занимающимся управлением персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных ответов для действия. В работах отечественных ученых - Е.В. Белкина, М.В. Грачева, В.А. Дятлова, Т.И. Мухамбетова, Г.Э. Слезингера и других, находят отражение вопросы формирования смыслообразующих мотивов и стимулов трудовой деятельности, дается типология мотиваций и стимулов, рассматриваются отдельные аспекты реформирования мотивационных отношений.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствования процессов мотивации и стимулирование труда работников, ее внедрение и оценка ее эффективности

В соответствии с данной целью в исследовании были поставлены следующие **задачи**:

- Изучить опыт стимулирования труда работников в российском и мировом опыте.
- Оценить эффективность существующих методов стимулирования труда как способа управления персоналом.
- Разработать методику по совершенствованию стимулирования труда.

– Внедрить разработанное предложение для стимулирования труда в ООО «Анжерское молоко».

– Оценить эффективность предложенного варианта стимулирования труда работников ООО «Анжерское молоко».

Объект исследования – Стимулирование персонала в организации.

Предмет исследования–Стимулирование труда как способ управления в ООО «Анжерское молоко».

В данной работе использованы следующие подходы к организации научного исследования:

Аспектный подход, так как проблема стимулирования труда имеет экономический аспект. Он предполагает разработку концепции, основных положений и понятийного аппарата проблемы.

Системный подход, так как исследование должно учесть все аспекты проблемы, их взаимосвязь и целостность.

Прагматический подход, так как исследование направлено на получение ближайшего результата – совершенствование стимулирования труда работников ООО «Анжерское молоко».

Научная новизна

Научная новизна заключается в изучении опыта практического использования стимулирования труда, в оценке эффективности существующих методов стимулирования труда как способа управления персоналом, а также разработке и внедрении предложений по совершенствованию системы организации стимулирования персонала, учитывающей все направления материального стимулирования: прямое - в виде премий; косвенное – в виде социального пакета; сочетание коллективной и индивидуальной форм стимулирования.

Методы исследования:

На первом этапе при изучении теоретических основ понятие мотивации и стимулирования работников проводится анализ системы стимулирования персонала.

На втором этапе при проведении анализа применяемой системы стимулирования труда конкретного предприятия (ООО «Анжерское молоко») используется метод наблюдения и интервью.

На третьем этапе при разработке методов стимулирования поведения работников используется преобразующий эксперимент, включающий активное изменение системы стимулирования труда персонала ООО «Анжерское молоко».

Информационную базу выпускной квалификационной работы составили официальные публикации о состоянии и перспективах разработки показателей оценки эффективности стимулирования работников предприятий; материалы монографий и аналитических отчетов, сборники трудов, статьи и иные публикации в научной и деловой печати, в том числе в сети Интернет.

Обоснованность и достоверность результатов исследования обеспечены методически корректной проработанностью основных его положений, логикой постановки задач и последовательностью их решения, правильным выбором методов исследования, корректным использованием современного инструментария научных исследований, а также подбором исходных данных с высоким уровнем достоверности и актуальности.

Теоретическая и практическая значимость работы:

В процессе исследования рассмотрено стимулирование работников в России и за рубежом, оценена эффективность существующих методов стимулирования труда как способа управления работниками, разработана методика по совершенствованию системы стимулирования труда, проведен анализ деятельности ООО «Анжерское молоко»; проанализирована существующая система стимулирования труда ООО «Анжерское молоко»; разработана и внедрена система стимулирования труда для предприятия ООО «Анжерское молоко».

1 Мотивация и стимулирование работников

Стимулирование работников исследуется многими науками. Помимо научных теорий, знания о работнике в организации постоянно дополняются различными частными исследовательскими центрами, консалтинговыми организациями, различными профессиональными объединениями и сообществами, специальными исследовательскими подразделениями крупных транснациональных компаний и т.д. Современные теории в той или иной степени базируются на одном или нескольких следующих подходах: бихевиористический (Б. Скиннер, Э. Торндайк), психоаналитический (З. Фрейд, Э. Фромм), ситуационный (Л. Росс, Р. Нисбетт), интеракционный (У. Томас, Л. Первин, К.С. Льюис), гуманистический (К. Роджерс, А. Маслоу).

1.1 Понятие мотивации и стимулирования работников

Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда основана на долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентации и интересов работника, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. Такое воздействие в отличие от стимулирования называют мотивированием.

Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентации и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения; второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга: мы не сможем выбраться из кризиса без качественного изменения трудовой мотивации. Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу. Например, рост денежных доходов, когда нет достаточного материального покрытия, не только не вызывает повышения

трудовой мотивации, но и снижает ее. Любое реформирование стимулирующих труд факторов, если оно превратится в самоцель, не принесет желаемых результатов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Важно также отчетливо представлять, что мотивация — это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

С точки зрения управления персоналом выделяют внутреннюю и внешнюю мотивации [16]. Внутренняя – процесс активизации мотивов сотрудника, внешняя – создание стимулов к эффективному труду.

Цель мотивации – это создание условий для побуждения сотрудника к выполнению действий для наиболее результативного достижения целей. Чтобы объяснить мотивацию необходимо рассмотреть и проанализировать ее составляющие: потребность, стимул, мотив, цель.

Потребности – это нужда или недостаток в чем-либо, необходимом для поддержания жизнедеятельности человека. Они определяют активность и являются причиной его целенаправленных действий человека [12].

Мотивы – это внутренние побудители деятельности человека к действию, определяющие направленность его активности.

Понятие стимулирования в социальных науках означает целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на социальный объект, обеспечивающее поддержание его определенного состояния. Исходя из данного определения стимулирование труда — это целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на человека или группу людей с эффектом поддержания определенных характеристик их трудового поведения, прежде всего меры трудовой активности. Стимулирование труда основывается

главным образом на материальных средствах вознаграждения, поощрения и санкций, в качестве которых выступает заработная плата. Влияние оплаты на человека дает основание говорить о таком специфическом виде трудового поведения, как экономическое трудовое поведение, в отличие от конфликтного, ролевого, инновационного, отклоняющегося и т.д. В социально-экономической системе, основанной на товарно-денежных отношениях, значимость заработной платы для человека нормальна и бесспорна. Однако это не означает, что любая оплата труда является одновременно и его стимулированием. Наблюдения и исследования специалистов позволяют утверждать, что существует немало ситуаций, в которых оплата труда не оказывает стимулирующего воздействия на саму трудовую деятельность людей по объективным или субъективным причинам.

Стимул – это внешние раздражители, способствующие повышению интенсивности определенных мотивов в действиях человека [31].

Цель – это идеальное или желательное состояние объекта управления. Она является осознанной потребностью.

Потребности могут быть первичными – физиологические, например, такие как дыхание, пища, сон и вторичные, которые в процессе жизнедеятельности, такие как богатство, власть.

Для человека потребности служат мотивом к действию и могут быть удовлетворены полностью, частично или не удовлетворены. На рисунке 1.1 поведение человека при возникновении потребностей [56].

На поведение сотрудника влияет внешнее побуждение, т.е. стимулирование, которое оказывает воздействие на внутреннее побуждение, т.е. мотивацию. В результате чего вырабатываются такие качества как добросовестность, усердие, результативность и т.п.

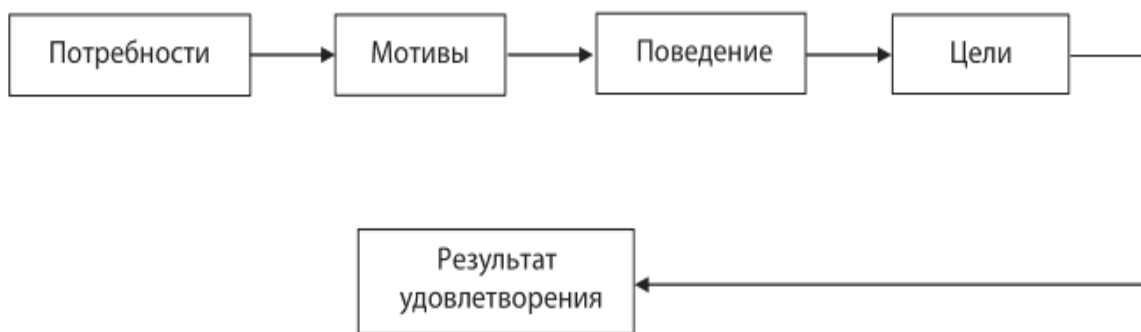


Рисунок 1.1 –Поведение человека при возникновении потребностей

Источники стимулов и мотивов различаются. Стимул может быть мотивом, в тех случаях, когда он объективно значим и зависит от потребностей сотрудника. И является как компенсацией за определенные действия человека, так и служит целью, сотрудник получает поощрение, что и является стимулом к деятельности.

Реакция сотрудников на стимулы не всегда схожа, так как обусловлена различными потребностями и мотивами.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних сил, побуждающих человека осуществлять деятельность для достижения конкретных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости.

Различают следующие виды мотивации:

1. Внешняя, которая определяется внешними факторами и внутренняя, которая определяется содержанием деятельности.
2. Положительная, т.е. компенсация за результат и отрицательная.
3. Устойчивая, основанная на нуждах человека и неустойчивая [30].

Современные теории мотивации и стимулирования труда [20, 23, 37] подразделяют на содержательные и процессуальные [18].

Содержательные основываются на определении потребностей и идентификации мотивов личности, побуждающие людей действовать определенным образом. А процессуальные на поведении людей с учетом их воспитания и познания.

Наиболее популярными содержательными теориями являются:

1. Теория мотивации Маслоу[41] (см. рисунок 1.2) сводится к изучению потребностей человека. Согласно его теории, человеческие потребности находятся в строгой иерархии и образуют своеобразную пирамиду. Руководителю необходимо выявлять уровни потребностей сотрудника и мотивировать его.

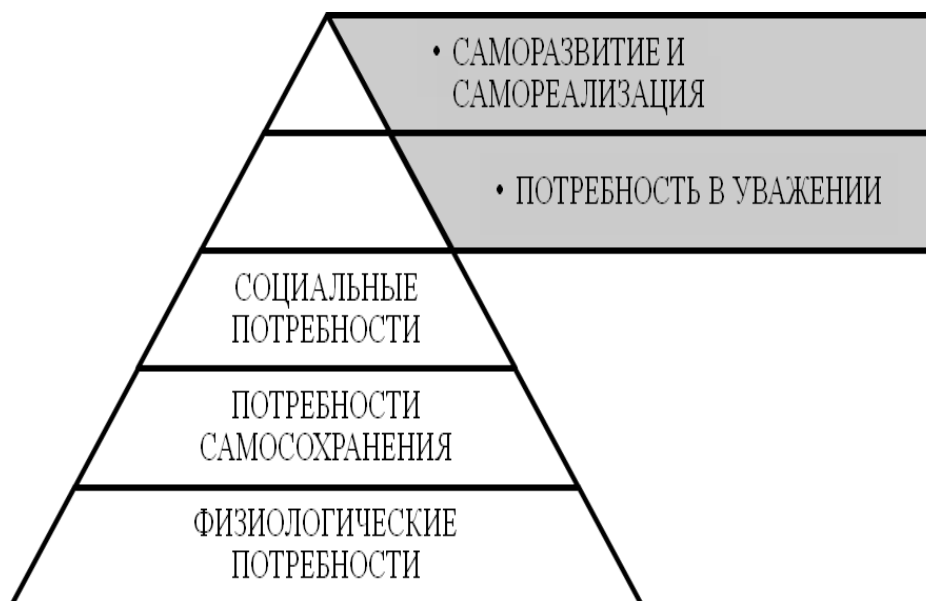


Рисунок 1.2 – Теория мотивации Маслоу

2. Теория Дэвида МакКелланда [39] – Дэвид Мак-Клелланд считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто

привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

3. Теория мотивации Клейтона Альдерфера[68] – Альдерфер считал, что у человека существует всего три уровня потребности (три фактора): существования, связи и роста. На этих трех китах и базируется его теория, поэтому иногда теорию Альдерфера также называют теорией потребностей. Как видно, такая градация очень похожа на пирамиду Маслоу..

Наиболее известными процессуальными теориями являются:

1. Теория ожидания Виктора Врума [68] (см. рисунок 1.3) – подчеркивает важность 3 взаимосвязей: затраты труда – результаты – вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением.

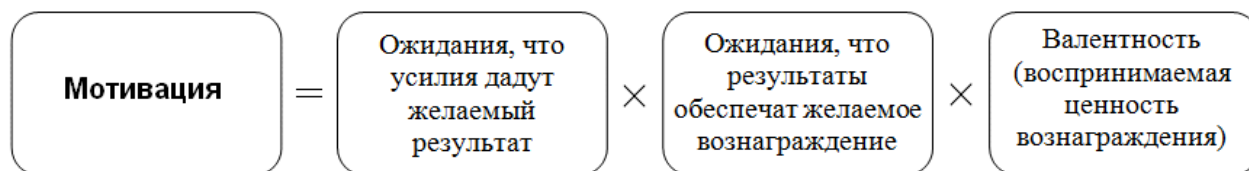


Рисунок 1.3 – Теория ожидания Врума

2. Теория справедливости (равенства) [69] (см. рисунок 1.4)– работники не только определяют соотношение получаемого вознаграждения и затраченных усилий, но и сравнивают собственное вознаграждение с вознаграждением других сотрудников, выполняющих подобную работу.

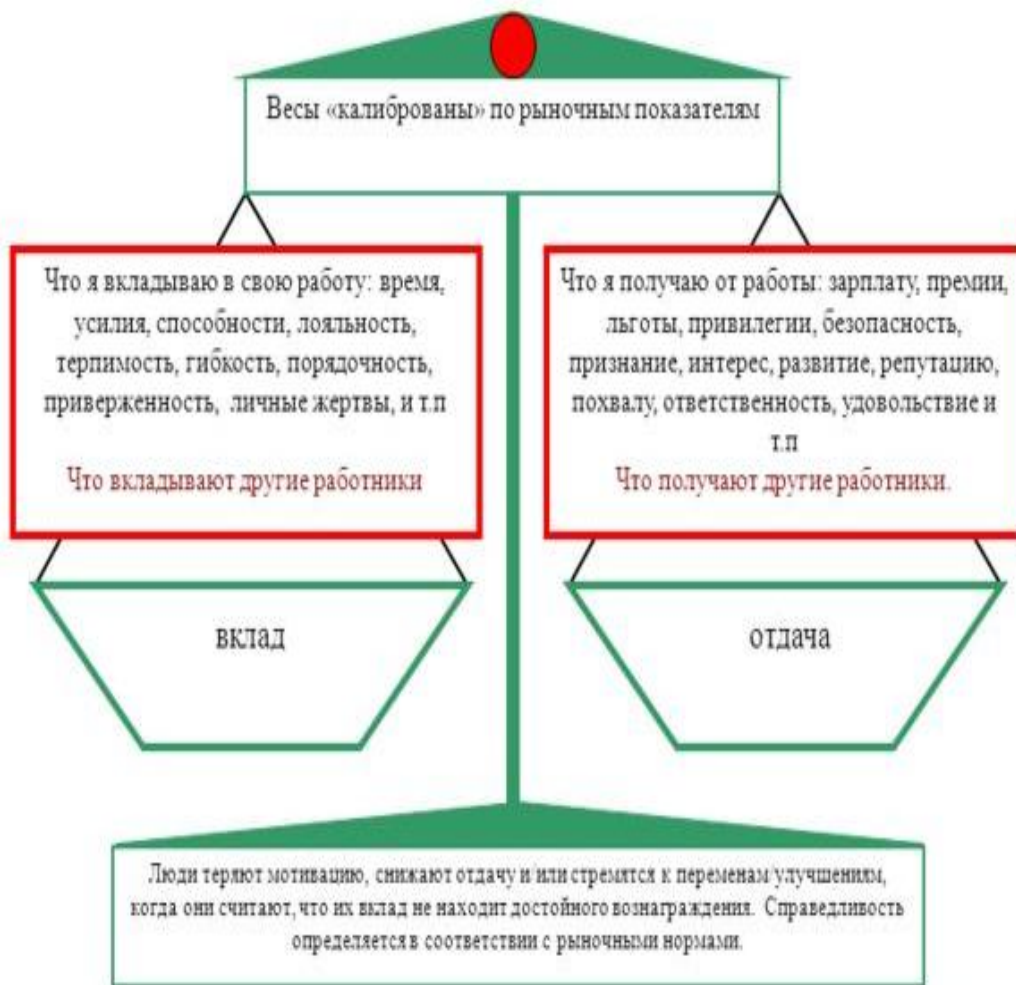


Рисунок 1.4 – Теория справедливости

При дисбалансе между вознаграждениями снижается мотивация сотрудников, устранить это можно, либо уменьшив усилие, либо увеличив вознаграждение.

3. Теория мотивации Портера - Лоулера [44] (см. рисунок 1.5) – в теории взаимосвязаны 5 переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Полученные результаты зависят от приложенных работником усилий, его способностей, а также от осознания им своей роли.



Рисунок 1.5 – теория мотивации Портера – Лоулера

4. Теория мотивации Дугласа Мак Грегора [67] (см. рисунок 1.6) – рассматривает мотивацию человека с 2-х противоположных сторон. Теория X допускает, что большинство не заинтересованы в ответственности, и что сотрудники работают либо из-за страха, либо из-за денег. По теории Y люди не ленивы и не безответственны и могут быть самоуправляемыми и творческими в работе при правильной мотивации [57].

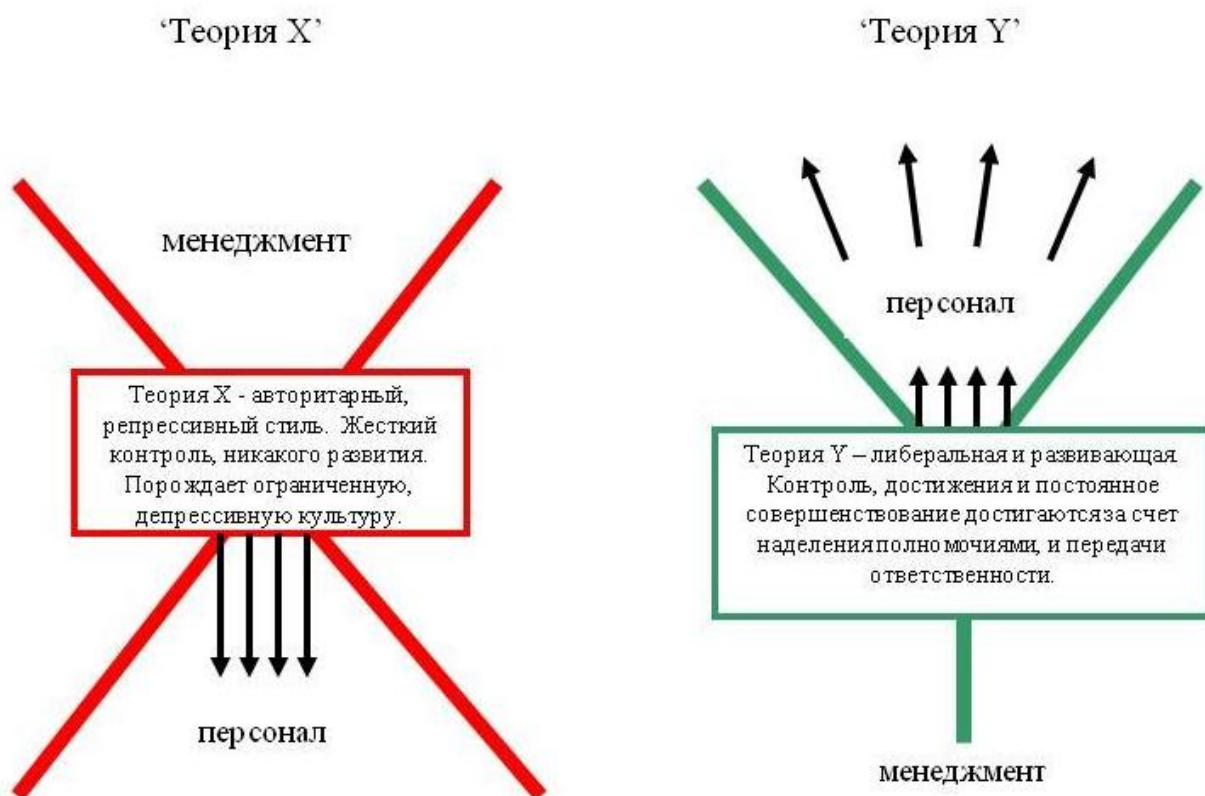


Рисунок 1.6 – теория мотивации Дугласа Мак Грегора

Таким образом, мотивы и стимулы определяют поведение работника. Человека может удовлетворить потребности частично или полностью, либо не удовлетворять вовсе. Другими словами, мотивация определяет действия человека, а деятельность обуславливает мотивацию [32].

1.2 Современные методы мотивации и стимулирования сотрудников

Традиционно методы мотивации и стимулирования сотрудников принято разделять на материальные и нематериальные [7, 9, 24, 43]. Среди материальных выделяют денежные и не денежные. Денежные включают в себя (см. рисунок 1.7):

Основой стимулирования является заработная плата, высокий уровень которой помогает привлекать более компетентных специалистов и положительно сказывается на имидже предприятия.



Рисунок 1.7 – Стимулы трудовой деятельности

К недостаткам этого метода относят неоднозначность оценки результатов проделанной работы, например, в интеллектуальной сфере. В зарубежном опыте в этом случае используются КРІ – ключевые показатели эффективности, которые используются в различных сферах [26].



Рисунок 1.8 – Связь вознаграждения с результативностью [10]

Для материального стимулирования сотрудников за новаторские предложения, инициативность, перевыполнение планов используются доплаты и премии. Использование этого метода позволяет сотрудникам

достигать наибольших результатов, стремиться к получению новых знаний и умений, сказывается на росте производительности труда в организации.

К недостаткам этого метода относят сложность оценивания личного вклада в итоговый результат и возникновение конфликтных ситуаций на этой почве (см. рисунок 1.9).

Материальная мотивация при выборе места работы является наиболее привлекательной для подавляющего большинства. Эффективность труда сотрудников зависит от нематериальных методов только у материально обеспеченных сотрудников.



Рисунок 1.9 – Недостатки материальной мотивации

К неденежным формам мотивации и стимулирования чаще всего относят социальные – медицинские страховки и обслуживание, санаторно-курортные путевки, оплату питания, транспортных расходов, связи, посещение спортзалов и т.п. (см. рисунок 1.10) И кроме того также функциональные формы, связанные с улучшением условий труда в организации [25].



Рисунок 1.10 – Наиболее популярные мероприятия нематериального стимулирования в России в 2016 году [46]

Последнее время большое распространение получила оплата сотовой связи сотрудникам и кроме того выделение служебного транспорта или оплата транспортных расходов, связанных с реализацией продукции предприятия.

Для укрепления корпоративного имиджа большое внимание уделяется организации питания сотрудников.

Среди методов нематериального стимулирования выделяют социально-психологические и моральные [19, 49]. Первые обычно связаны с потребностью в самоутверждении и стремлением человека занять определенное место в обществе. Это реализуется привлечением молодых сотрудников к участию в проектах, принятию решений и управления предприятием. Вторые с одобрением деятельности работника похвалой или критикой.

Кроме того, к нематериальным методам труда [47] относят оплаченные предприятием стажировки и повышение квалификации, что позволяет сотрудникам постоянно совершенствовать свою квалификацию, а также

предоставление свободного графика работы сотрудникам, связанным с современными информационными технологиями, что обычно используется для привлечения студентов старших курсов [2].

В последнее время для учета предложений по улучшению условий труда и повышению мотивации руководство компаний обеспечивают открытый диалог [45, 70], который позволяет учесть все ценные предложения.

Для повышения корпоративной культуры многие компании вводят дресс-код, который позволяет настроиться на рабочее настроение и дисциплинирует сотрудников. А также более активно используют в своей деятельности социальные сети для развития корпоративных ценностей.

Таким образом, повышение эффективности труда возможно в сочетании разнообразных методов мотивации, которые используются в кадровой политике организации.

1.3 Изменения систем стимулирования работников и мотивации на предприятиях

Сегодня в условиях современной рыночной экономики происходят изменения старой социально-демографической структуры. Используемые в советское время традиционные методы результативного взаимодействия не действуют. Происходит формирование новых рычагов регулирования процесса работы сотрудников с учетом индивидуальных особенностей работников.

Многие представители различных групп и слоев населения, имеющие не востребованные специальности на рынке труда или те, которые не обеспечивают достойных условий для существования, вынужденно идут работать не по призванию. А в качестве обслуживающего персонала компаний, т.е. происходит депрофессионализация.

Процесс профессионального становления личности является многоплановым и сложным. Он включает множество параметров и свойств, начиная от внутреннего отношения к работе до мотивации к профессии,

которая складывается от различных ее аспектов, формирования самосознания, осознание своих способностей и деловых качеств.

Компания сама задает основные правила группового и индивидуального поведения, стандарты общения, устанавливает права, полномочия, круг обязанностей и меру ответственности.

Руководство компании за счет постановки общих целей, применяя стандарты организационного поведения старается поддерживать у персонала ощущение его ценности. Но использование только формальных механизмов недостаточно.

Руководство системой межличностных отношений в компании должно обеспечивать наличие общих целей у каждого сотрудника, психологией комфорт между сотрудниками, наличие корпоративной культуры, символики компании, правил и норм поведения в компании, облику сотрудников.

Руководство воздействуя на сотрудников, способствует изменению коллектива, каждый из сотрудников приспосабливается к требованиям компании.

По мере развития компании возникает необходимость в изменение поведения сотрудников. В зависимости от ситуации, в которой находится сотрудник, с учетом факторов, которые влияют на его поведение, с учетом мотивов и потребностей необходимо использовать такие средства, которые создают условия для сотрудника, в которых он, используя свой собственной опыт адаптируется к меняющимся условиям в компании.

Воздействия могут быть не только на поведение сотрудника, но и на изменение внешней среды сотрудника, а также на комбинацию воздействий – внешнюю среду и личность сотрудника.

Для большинства российских компаний основным фактором развития компаний является материальное стимулирование [38]. Данные по результатам исследования, проведенного в 2015 году в России консалтинговым центром (см. рисунок 1.11).

Мотивация при преодолении кризиса основывается на системном воздействии на работника для изменения ценностей, интересов сотрудника, развитие потенциала. При этом ориентируются на внешние запросы, структуру интересов и ценностей работника.



Рисунок 1.11 – Эффективные виды стимулирования в компании

Мотивация и стимулирование противоположны по направленности: мотивация ориентирована на развитие в положительном ключе существующего положения; а стимулирование направлено на закрепление положения. И при этом они взаимно дополняют друг друга.

Процессы стимулирования и мотивации могут иногда противостоять друг другу. Так, например, при росте денежных доходов, но отсутствии материального финансирования, не приводит к повышению трудовой мотивации или даже приводит к снижению. Стимулирование в целом должно отвечать интересам, потребностям и способностям сотрудника, то есть стимулирование должно быть адекватно механизму мотивации сотрудника [61].

Поэтому развитие комплексной программы стимулирования и оплаты труда сотрудников [28] является наиболее мощным инструментом для формирования связей между вознаграждением и результатами труда. Чаще всего это денежное вознаграждение, а также поощрительные и компенсационные шаги [34]. Необходимо также предусмотреть нематериальные меры, использование которых могут значительно исполнять программу стимулирования и оплаты труда, а также тех потребностей, которые могут быть не включены в неё (социальные гарантии, дополнительные отпуска, механизм скидок на собственные услуги и товары). При разработке необходимо учитывать, что ценность сотрудника, работающего в должности, и ценность деятельности различные вещи.

При разработке новой системы стимулирования необходимо исходить из имеющихся в менеджменте и использующихся в экономике принципов [36]:

- комплексность, т.е. реализация всестороннего подхода с учетом: психологических, материальных и других методов;
- системность, необходима постоянная работа с сотрудниками по программе;
- регламентация, программа должна быть закреплена на постоянной основе;
- специализация, необходимо учитывать уровень профессионализма сотрудника и соответственно повышать (понижать) требования к нему;
- целенаправленное творчество, необходимо использовать все доступные инструменты исходя из целей организации.

Особо необходимо рассматривать проблемы мотивации молодых сотрудников, ожидания которых после окончания высших учебных заведений зачастую не оправдываются, и они неизбежно сталкиваются с разными сложностями:

Различия между реальностью и представлениями, которые усугубляются противоречиями теоретизированностью образования и проблемами с прохождением производственных и преддипломных практик студентов по разным причинам в некоторых вузах. Многие выпускники не осознают в чем заключается их работа по специальности.

Профессиональное становление, которое связано с перестройкой на личном уровне: изменения привычек, режима труда и отдыха, освоением новых сфер деятельности. Немаловажным является вопрос самообразования, который связан с личными стимулами и мотивами человека.

В таблице 1.1 приведены разные мотивы трудовой деятельности в различных возрастных группах [13]:

Таблица 1.1 - Чем Вас привлекает, выбранная Вами профессия

Мотивы выбора	Учащиеся 8-11 классов, в %	Студенты ВУЗа, в %	Специалисты, в %
Интерес к профессии	52,4	52,2	17,0
Высокий заработок	9,2	7,3	55,2
Общественная значимость	2,7	4,9	2,4
Семейная традиция	2,7	2,0	3,2
Перспективность (карьера)	3,0	17,6	13,6
Легко устроиться на работу	4,0	4,9	8,3
Иные мотивы	–	5,4	0,3

Как видно из таблицы для работающих наиболее важными являются такие аспекты как заработок, карьерные перспективы и интерес к профессии. Со временем требования и ожидания к профессии, так или иначе меняются.

Еще одна особенность – это ответственность. Ошибки управленца не так видны, как например ошибки врача, от которого зависть жизнь пациента и не имеют фатальных последствий. Но некорректная или неправильная работа способна негативно повлиять на саму компанию или жизнь сотрудника.

Сотрудники компании должны быть приветливыми, лояльными клиентам и руководству, ответственными к выполнению своих обязанностей чтобы деятельность компании была эффективной. Для этого необходимо выработать для сотрудников такую систему мотивации, которая могла бы позволить выстроить изложенные выше требования в ранг корпоративных стандартов, выполняемых и повсеместно используемых. Необходимо, чтобы не только сотрудники, но и руководители компании также следовали этим стандартам корпоративного поведения, подавая личный пример во всем.

От кого как сформированы профессиональные знания, умения работы с клиентами и опыта во многом зависит имидж самой компании и качество обслуживания клиентов.

Таким образом, для работника должны быть присущи такие качества как:

- уравновешанность, тактичность, дисциплинированность, умение договариваться, умение работать в команде;
- умение быстро ориентироваться, принимать нужное решение при возникновении различных ситуаций;
- развитая память и оперативное мышление;
- коммуникабельность и уважение к клиентам [15].

Система мотивации в компании должна использовать как материальные, так и нематериальные стимулы, которые должны быть сбалансированы между собой. При этом работники будут довольны не только оплатой своего труда, но и будут ощущать сопричастность к деятельности компании, чувствовать себя востребованным специалистом

Оценить систему стимулирования сотрудников компании можно с помощью прикладной методики, базирующейся на теории Герцберга [4, 42] (см. рисунок 1.12), которая позволяет с высокой степенью достоверности выявить, насколько сбалансирована система мотивации и как используются оба вида факторов.

Определение схемы мотивации и системы мотивации персонала происходит в несколько этапов, а результатом является совершенствование системы мотивации сотрудников.



Рисунок 1.12 – Воздействие гигиенических и мотивационных факторов

На первом этапе происходит анализ существующей в компании системы мотивации сотрудников, который начинается с разработки анкеты, которая содержит вопросы об условиях труда и его содержании. Отдельно должен рассматриваться вопрос, касающийся одного фактора труда – материального или нематериального. Этот фактор сотрудники компании должны оценить от одного до пяти баллов.

Для большей искренности ответов сотрудников, анкету желательно проводить анонимно, но включить в нее, например, сведения о возрасте, поле, опыте работы в организации, сведения об образовании, структурном подразделении, чтобы лучше понять мотивационные потребности различных категорий работников.

На втором этапе должны быть установлены сроки проведения и заполнения анкеты.

На третьем этапе происходит обработка анкет по подразделениям, подсчет средних баллов.

На четвертом этапе происходит анализ каждого фактора, по которому в этой компании осуществляется мотивация и стимулирование персонала, построение по полученным результатам диаграмм. В корректировке не нуждаются факторы, набравшие в анкетах большее количество баллов. Особое внимание необходимо обратить на те факторы, которые получили самую низкую оценку [17].

Следовательно, можно сделать вывод, что работа по мотивированию сотрудников приносит результаты в том случае, когда сотрудники испытывают признание своего вклада в работу компании, располагают соответствующим статусом. Обстановка офиса, возможность участия в конференциях, конгрессах, участия в качестве представителя компании на важных переговорах, поездки по стране и за рубеж; подчеркивают положение сотрудника у коллег. Использовать этот метод нужно с осторожностью, так как полное или частичное лишение работника ранее предоставленного статуса приводит, иногда, к неожиданным реакциям, вплоть до увольнения.

1.4 Примеры успешных систем мотивации персонала: российский и мировой опыт

В данной работе рассмотрены наиболее популярные системы мотивации сотрудников в российском и мировом опыте [3, 65].

В настоящее время большое количество сотрудников располагают ценным опытом работы, знаниями, навыками и умениями, но в реальности им не удаётся реализовать свой потенциал в полной мере в рамках своих компаний. Одной из причин этого является отсутствие выгоды для сотрудника в любом виде, не обязательно материальном.

Во многих компаниях Германии и Японии зарплата состоит из оклада и выплаты, кроме него незначительны и крайне редки. Не все продавцы получают процент с продаж. Однако их отличает высокая производительность, во всем мире восхищаются немецким качеством. При этом нет необходимости в особенной системестимулирования [22, 52].

В японской экономике [27, 51] за небольшой срок произошли значительные перемены, которые в середине прошлого века получили название – «японское экономическое чудо». Япония успехи в экономических преобразованиях достигла благодаря 3 принципам: пожизненному найму персонала, использованию системы старшинства при определении заработной платы и служебного повышения и введению внутрифирменных профсоюзов. Благодаря этому в Японии повысилась производительность труда, стали происходить меньшие потери времени в простоях и забастовках, это позволило легче внедрять новые технологии, использовать большие возможности в контроле качества продукции и быстрее и больше выпускать высококачественной продукции.

В американском менеджменте [27] используется концепция человеческих ресурсов, она появилась вследствие изменений условий хозяйственной деятельности предприятий в технической, производственной и социально-экономической областях. Эти изменения выразились в повышении роли сотрудников в производстве. Решающими факторами конкурентоспособности стали обеспеченность квалифицированной рабочей силой, уровень её мотивации, формы организации труда и другие, влияющие на эффективность использования персонала.

Применение человеческих ресурсов характеризуется определёнными затратами помимо заработной платы: затраты на отбор персонала, его обучение, социальное страхование и т. д. Кроме того человеческие ресурсы характеризуются своей способностью создания дохода, который поступает в распоряжение работодателя. Эта способность выражает «ценностный» аспект использования человеческих ресурсов. Величина дохода зависит от производительности труда, его продолжительности и эффективности. Работник с высоким уровнем квалификации, обучения и мотивации принесёт предприятию более высокий доход, которым будет определяться его «ценность» для предприятия.

Эта концепция довольно прагматична, и подход к каждому сотруднику определяется принципом экономичности: затраты на сотрудника должны окупаться и в будущем приносить прибыль. В США в настоящее время используются одновременно 2 стратегии в использовании рабочей силы.

Первая заключается в стремлении компаний полностью обеспечить потребности собственного производства рабочей силой высокого качества и за счёт этого добиться конкурентных преимуществ.

Вторая предполагает дополнительные вложения в развитие и подготовку сотрудников, а также в создание необходимых условий для более полного её использования. Это позволяет сократить текучесть кадров.

В таблице 1.2 приведены

Основные факторы мотивации труда в Зарубежных странах.

Таблица 1.2 [13]

Страна	Основные факторы мотивации труда	Отличительные особенности мотивации труда
1	2	3
Япония	Профессиональное мастерство Возраст/Стаж Результативность труда	Пожизненный найм. Единовременное пособие при выходе на пенсию.
Великобритания	Доход	Участие в прибылях. Долевое участие в капитале. Трудовое долевое участие. Чисто трудовое участие.
Германия	Качество	Стимулирование труда. Социальные гарантии.

США [59]	Поощрение	Сочетание элементов сдельной и
----------	-----------	--------------------------------

	<p>предпринимательской активности;</p> <p>Качество работы;</p> <p>Высокая квалификация.</p>	<p>повременной систем.</p> <p>Участие в прибыли.</p> <p>Технологические надбавки.</p> <p>Премии за безаварийную работу, длительную эксплуатацию; оборудования и инструмента.</p> <p>Соблюдение технологической дисциплины.</p> <p>Система двойных ставок.</p>
<p>Франция</p> <p>[63]</p>	<p>Квалификация;</p> <p>Качество работы;</p> <p>Количество рационализаторских предложений;</p> <p>Уровень мобилизации.</p>	<p>Индивидуализация оплаты труда;</p> <p>Балльная оценка труда работника по профессиональному мастерству, производительности труда, качеству работы, соблюдению правил техники безопасности, этике производства.</p> <p>Инициативность. Дополнительные вознаграждения (воспитание детей, предоставление автомобиля, обеспечение по старости).</p>
<p>Швеция</p>	<p>Солидарная заработная плата</p>	<p>Дифференциация системы налогов и льгот.</p> <p>Сильная социальная политика.</p>

В российских компаниях ситуация немного другая, трудовые коллективы зачастую не настроены на слаженную работу и для руководства компаний приходится решать организационные проблемы: нарушения сроков, опоздания сотрудников, частая несогласованность между структурами компании, непредвиденные простои, брак, неоправданно высокие издержки производства и т.д.

Руководству компаний необходимо проводить работу по раскрытию в работниках всех талантов и качеств, представляющих ценность, формировать соответствующее мотивационное ядро и развивать на этой основе трудовую активность.

В данной работе рассмотрен опрос, проведенный у руководителей крупных и средних предприятий, в котором приняли участие 140 директоров.

Так, 48% респондентов отметили, что их фирмы ускоренно разрабатывают продукты в традиционной сфере деятельности, 30% – что разрабатывают продукты в новой сфере деятельности; 50% – что осваивают новые каналы сбыта, 27% – покупают лицензии на новые для них продукты и технологии, 38% – внедряют новые схемы оплаты труда, а 36% – внедряют так же новые методы оценки и аттестации персонала.

Для преодоления однообразия в ведении бизнеса, увеличение вовлеченности владельцев в дела компании, роста авторитета владельцев, более активного использования навыков и знаний, расширение круга партнеров – ожидаются четвертью опрошенных руководителей как автоматические эффекты от новшеств.

По мнению руководителей компаний, разработка нового производства и начало выпуска новых продуктов дело достаточно хлопотное, но не запредельное. А вот реализация необходимых внешних связей по поиску финансирования, каналов сбыта продукции оказывается более болезненным процессом.

За рубежом в данной нише работает большое число индивидуальных предпринимателей и небольших фирм, которые имеют четкую специализацию и реализуют каждый из этапов работ. В России пока такая практика мало распространена.

Наибольшее распространение субконтрактинг [66] в России приобрел особенно в производственной сфере – около трети руководителей опрошенных фирм прибегают к услугам подрядных компаний для поставок и

монтажа оборудования. В то же время субконтрактинг для маркетинга используют 20% опрошенных компаний.

1.5 Практика стимулирования работников на предприятиях

В мировой практике наиболее успешной компанией, по мнению современных средств массовой информации, является корпорация Google сотрудники которой являются наиболее мотивированными. Деятельность корпорации тесно связана с развитием современных информационных технологий.

«Google – это в первую очередь люди». Заслуги своих сотрудников руководство компании оценивает очень высоко, создавая все условия для качественной и успешной работы. Корпорация Google несколько лет подряд возглавляет рейтинг лучших компаний для трудоустройства [1], который составляется американским журналом Fortune (см. рисунок 1.13).

Высокая зарплата – существенная составляющая такого успеха среди работников Google. По данным последних исследований в Кремниевой долине корпорация Google платит своим работникам самые высокие зарплаты. Это позволяет Google удерживать высококвалифицированные кадры от перехода в другие компании.

Но зарплата не является единственным составляющим успеха. Разнообразные бонусы делают работу в корпорации Google привлекательной для любого разработчика.

Сотрудникам оплачивается пенсионное и медицинское страхование, большое внимание уделяется поддержке семей сотрудников, компенсируются затраты на обучение и профессиональную переподготовку.

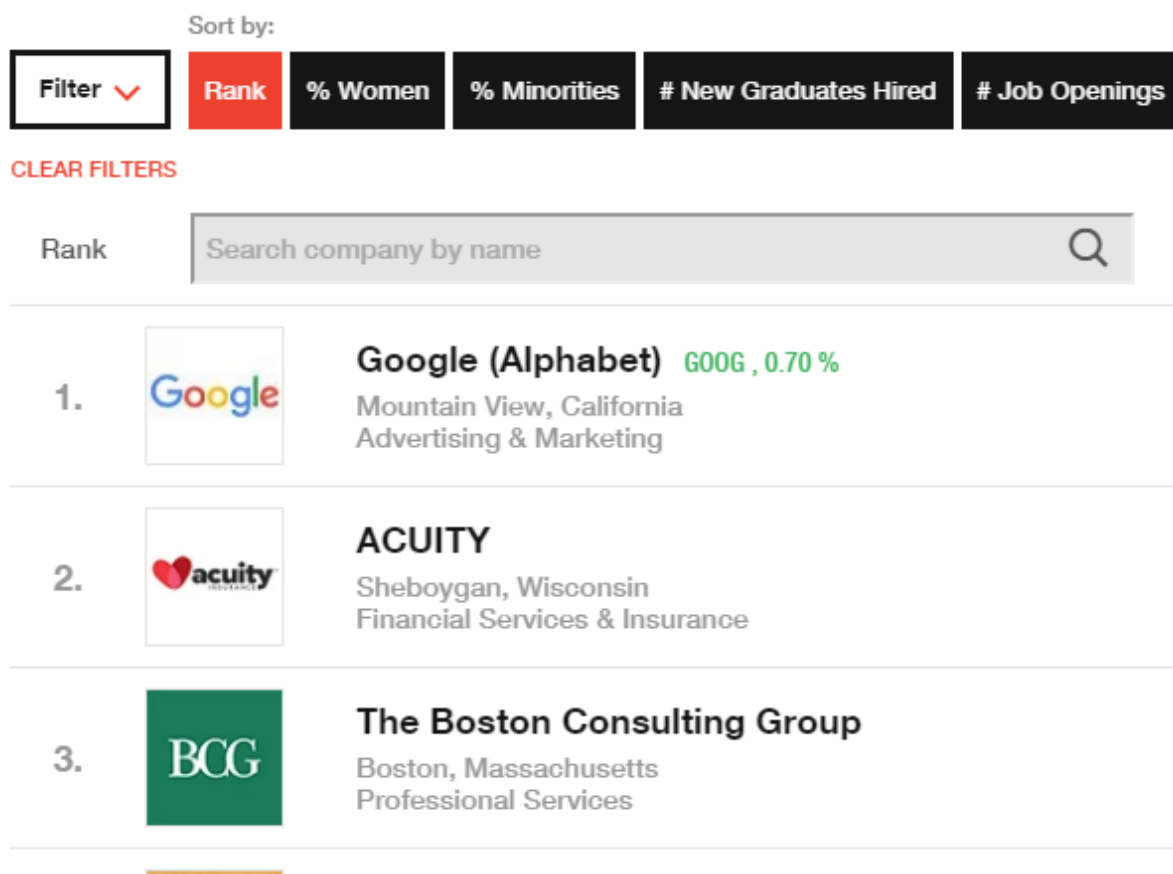


Рисунок 1.13 – Рейтинг лучших компаний американского журнала Fortune

Кроме того, корпорацию отличает необычный подход к организации пространства офисов и созданию неформальной обстановки. Например, в дизайне московского офиса используется русский колорит – изображение Бабы-яги, сказочный камень, офисы получили названия «12 стульев», «Печкин», «38 попугаев».

Один из главных секретов заключается в том, что руководство корпорации старается учитывать все потребности сотрудников, исходя из интересов и увлечений каждого из них.

В России в сфере банковской деятельности лидером является Сбербанк [8, 29], в котором используется разрядная система оплаты труда.

В компании существует ряд способов стимулирования поведения работников, к которым кроме базового разряда (см. рисунок 1.14) относят:

– денежные бонусы выплачиваемые по факту достижения определенных показателей;

– выплаты комиссии при заключении необходимого числа сделок;

– выплаты за стаж работы;

– оплата медицинского и социального страхования;

– предоставление льгот на банковские и иные услуги;

– оплата транспортных расходов, услуг сотовой связи;

– пенсионные отчисления;

– предоставление транспорта, места на парковке и прочее;

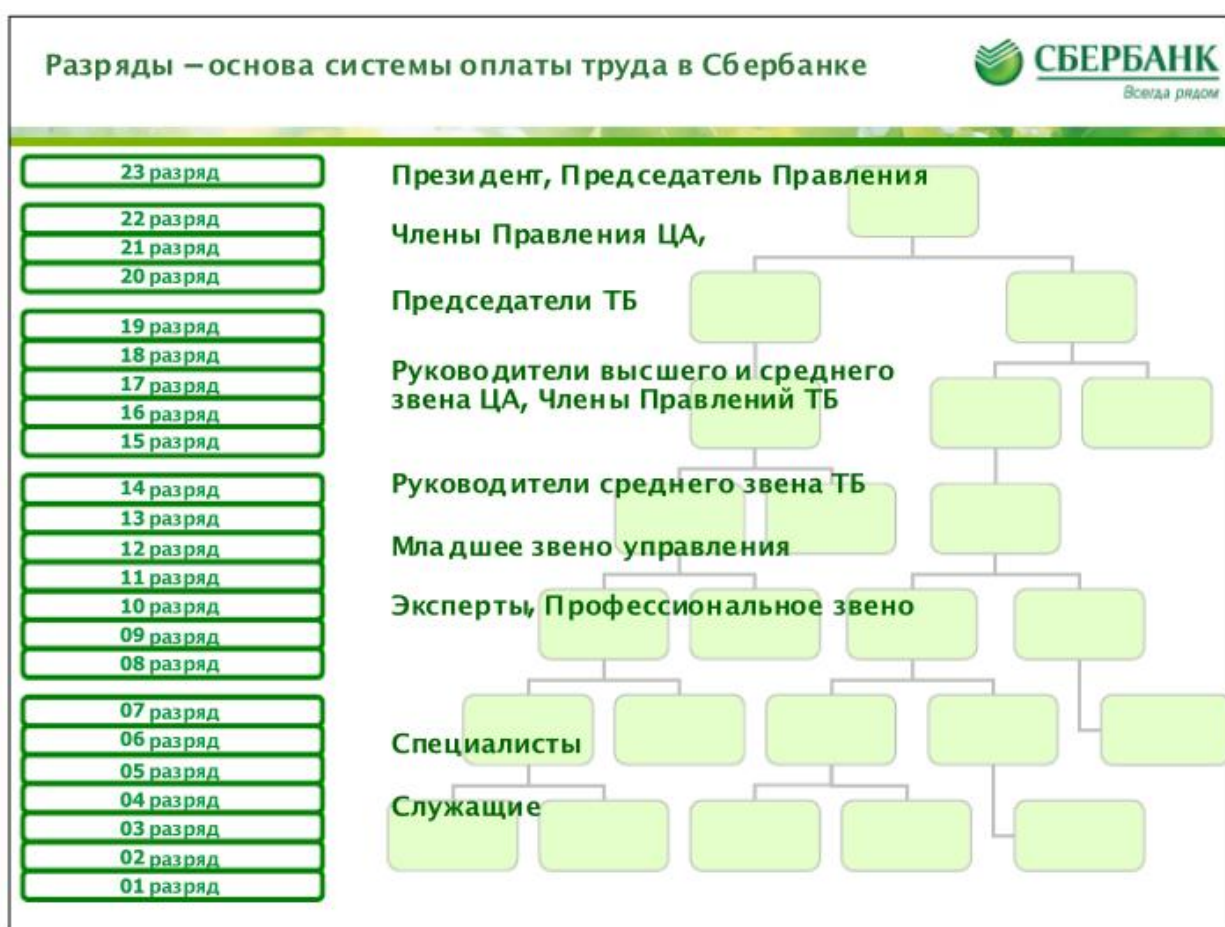


Рисунок 1.14 – Разряды сотрудников Сбербанка

– предоставление подарочных карт, сертификатов различных предприятий и прочее;

– оплата летного отдыха;

– оплата обучения сотрудников.

В сфере производства продукции, как и в любой другой отрасли важным является подбор кадров, который позволяет качественно и в срок выполнять любые производственные задания, создавать благоприятный климат в коллективе, принимать эффективные управленческие решения, улучшать результаты деятельности компании [74].

На производственном предприятии существуют особенности, которые оказывают влияние на процесс управления сотрудниками:

- уникальность выпускаемого продукта, которая определяет потребность в использовании новейших организационных и технических решений;
- разнообразие выпускаемой продукции;
- зависимость выпускаемой продукции от времени года;
- особенность технологического процесса для выпускаемой продукции;
- экономическая оценка эффективности принимаемых организационно-технических и управленческих решений;
- квалификация персонала как управленческого, так и производственного [73].

Из главных способов нематериального стимулирования поведения работников можно выделить:

- Компенсации для каждого сотрудника;
- Выделение служебного транспорта или оплата бензина;
- Организация за счет компании питания;
- Обеспечение сотрудников проездными билетами;
- Оплата сотовой связи;
- Предоставление специальной одежды на конкретных рабочих местах;
- Оплата медицинской страховки и обслуживания;
- Предоставление абонементов в спортивные залы и центры;
- Обучение сотрудников как в самой организации, так и вне.

В ПАО «МТС» осуществляется целая совокупность мероприятий, направленных на повышение нематериального стимулирования сотрудников, карьерный рост. Мероприятия направлены на создание соревновательной атмосферы (ежеквартальные рейтинги сотрудников, конкурс «Лидер года»), обеспечивают признание в коллективе (благодарности, почетные грамоты, плакатов на стенах компании по всей стране, проведение интервью с сотрудниками на федеральном корпоративном портале). Наиболее активные сотрудники, ставшие победителями и призерами, становятся примером для других, мотивируя их на более продуктивную работу. Этому способствует поддержание атмосферы открытости ПАО МТС к новшествам со стороны персонала.

Группа компаний «Данон», входит в 10 крупнейших компаний пищевой промышленности и занимает 1 место в мире по производству кисломолочных продуктов и минеральной воды [72].

Интенсивное развитие в России компании «Данон» в значительной степени определено корпоративной системой работы с сотрудниками, которая состоит из 5 основных частей: реализация кадровой политики, подбора, оценки, расстановки и мероприятий по обучению сотрудников, при этом каждая часть содержит несколько взаимно связанных подсистем.

В компании «Данон» экономическое соревнование является основным элементом корпоративного стиля. Компания использует соревновательное начало человека, его стремление быть первым. Это позволяет работникам компании лучше понимать цели и задачи, которые перед ними стоят, а также развивать чувство причастности каждого сотрудника к результатам компании в целом.

В компании «Данон» разработано положение, которое предлагает отсутствие среди работников любой дискриминации как по статусу, национальности, полу.

Компания использует «ритуалы поощрения» – похвалу достижений или стилей поведения, которые соответствуют корпоративной культуре.

«Одобрив что-либо в человеке или просто обращая на это внимание, мы эту черту умножаем и развиваем».

В компании «Данон» любой сотрудник в день своего рождения может получить получасовую аудиенцию у генерального директора компании и задать ему любые вопросы. Такой ритуал поощряет интерес сотрудников к своей фирме, подчеркивает доступность высшего руководства, обеспечивает обратную связь, позволяющую руководству получить информацию о своих подопечных.

К элементам корпоративной культуры компании «Данон» относятся:

– Офисный стиль. Сотрудники компании всю неделю используют строгий дресс-код и только по пятницам допускается свободный стиль одежды.

– Использование символики компании на ручках, сумках, документах и одежде.

– Общение на «ты». Для снижения барьерных рамок в общении сотрудников предусмотрено общение на «ты».

– День рождения компании, организуемый в виде выездного мероприятия вне компании.

Действующие методы стимулирования поведения работников компании «Данон» используют различные факторы мотивации, которые оказывают влияние на достижения сотрудников и интенсивность их усилий, которые необходимы им для выполнения поставленных перед ними задач. По данным компании Strategic Management Journal, эффективные технологии нематериального стимулирования способствуют увеличению производительности труда до двадцати процентов и сокращению текучести персонала до минимума.

Профессиональная заинтересованность сотрудников зависит от 4 моментов:

Уверенности сотрудника в том, что знания и опыт могут привести к необходимому результату.

Уверенности сотрудника в том, что его успех будет замечен и оценен руководством компании.

Уверенности сотрудника в том, что ожидаемое поощрение будет ценным.

Уверенности сотрудника в том, что поощрение будет сопоставимо с поощрениями коллег.

Компания «Данон» выделяет средства на обучение сотрудников:

- что позволяет сотрудникам восполнить недостающие знания;
- исправить недостатки в своей работе;
- довести до автоматизма навыки своей работы;
- вырабатывает умение работы в команде;
- позволяет обмениваться профессиональным опытом и навыками.

Нематериальные методы стимулирования компании «Данон»:

- улучшение условий труда и техники безопасности;
- медицинское страхование работников компании;
- мероприятия для работников, включающие внешнюю и внутреннюю коммуникации.

В компании «Данон» помимо заработной платы широко используется компенсационная система, которая предполагает выплаты сотрудникам за вклад в деятельность и развитие компании. Для этого все сотрудники разделены на категории.

Компания выделяет ежемесячно фиксировано премиальный фонд в виде определенного процента для каждого отдела.

Для стимулирования продаж используются программы, в которых размер вознаграждения зависит от количественных параметров.

Вывод по главе 1

На основе изучения методов мотивации и стимулирования работников на предприятии систематизированы и проанализированы основные термины системы стимулирования и мотивирования работников предприятия, рассмотрены современные системы и приведены примеры практики систем мотивации и стимулирования поведения работников в российском и мировом опыте и оценена эффективность существующих на предприятии методов управления поведением работников.

Результаты исследования:

1. Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения; второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга. Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимоусиливаться, но и противостоять друг другу

2. На поведение сотрудника влияет внешнее побуждение, т.е. стимулирование, которое оказывает воздействие на внутреннее побуждение, т.е. мотивацию.

3. Содержательные теории мотивации стараются определить потребности людей, побуждающие их к действию, особенно при определении объемов и содержания работ. К ним относят концепцию А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда и К. Алдерфера.

Процессные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. К ним относят теорию ожиданий В. Врума, теорию справедливости Адамса и комплексную теорию мотивации – модель Портера-Лоулера.

4. Повышение эффективности труда возможно в сочетании разнообразных методов мотивации, которые используются в кадровой политике организации.

5. На отечественных предприятиях на сегодняшний день преобладает набор традиционных методов стимулирования и мотивации персонала. Административные методы продолжают господствовать: строгая иерархия и жесткий рабочий график представлены практически во всех организациях. Материальное стимулирование представлено заработной платой и разветвленной на некоторых предприятиях премиальной системой и дополнено различного характера льготами. Социально-психологические стимулы значительно расширили свою базу и отвечают на сегодняшний момент практически всем требованиям времени и образцам компаний мирового лидерства.

6. Опыт американских организаций в стимулировании и мотивации персонала:

- материальное стимулирование представлено заработной платой и широким спектром надбавок и льгот, что дает работнику право самому решать, как построить свой доход из каких частей он будет состоять;

- нематериальное стимулирование весьма разнообразно: начиная от доск почета и заканчивая увековечиванием имен сотрудников.

7. Японские промышленники положили принцип старшинства в основу стимуляции трудовой активности своих работников на всех уровнях иерархии. Принцип старшинства служит мерилем всех нюансов при начислении заработной платы.

Повышение заработной платы на японских фирмах осуществляется ежегодно. При этом учитывается, конечно, профессиональное мастерство, должность и образование работника. Однако все эти позиции не очень резко выделяют работника из общего круга лиц своей группы, так как определяющими остаются возраст и выслуга лет на фирме.

Японские менеджеры склоняются к тому, что возраст и стаж являются очень четкими и наглядными детерминантами при определении кандидатов на выдвижение.

8. Мотивация и стимулирование противоположны по направленности: мотивация ориентирована на развитие в положительном ключе существующего положения; а стимулирование направлено на закрепление положения. И при этом они взаимно дополняют друг друга.

Анализ позволил сделать вывод о том, что работу по стимулированию сотрудников необходимо вести постоянно, так как выполнение крупных заказов занимает длительное время и является трудоемкой задачей. Сотрудникам трудно поддерживать нужный уровень концентрации, так как они не видят особого эффекта от выполнения мелких задач, а перспектива далекого бонуса кажется слишком нереальной и далекой. А периодическая мотивация и стимулирование дает возможность понимать важность процесса и чувствовать уверенность в своих силах. Успешное и эффективное решение небольших производственных задач приводит к такому же общему результату по выполнению всего процесса.

Достижение нужных результатов возможно при правильном стимулировании, так как сотрудникам необходимо видеть результаты своего труда в достижении конечных целей.

Незапланированные премии являются более эффективными, так как при плановых сотрудники зачастую постепенно понижают производительность труда, понимая, что все равно её получат.

Система стимулирования должна быть прозрачной для сотрудников, каждый должен знать, что он получит за конкретный результат и тем самым стремится систематизировать свою работу.

Положительное стимулирование оказывает больший эффект, чем отрицательное. Так как выполнение работы в постоянном страхе получения

наказания за ошибки мешает сконцентрироваться и сказывается на общем результате.

2 Система стимулирования труда сотрудников на предприятии ООО «Анжерское молоко»

Основной целью системы стимулирования труда является реализация интересов предприятия, к которым относятся увеличение объемов выручки, интенсификация сбыта, повышение производительности труда и снижение себестоимости продукции. Чтобы определить, насколько цель достигнута предприятием, необходимо провести анализ эффективности стимулирования трудовых ресурсов, который показывает, в какой мере затраты на материальное и моральное стимулирование работников оправданы, произошел ли прирост продукции, снизилась ли себестоимость.

Цель – оценить эффективность существующей системы стимулирования труда как способа управления в ООО «Анжерское молоко».

Задачи:

- Провести анализ технико-экономических показателей организации.
- Провести анализ стимулирующих и мотивационных факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности ООО «Анжерское молоко».
- Провести анализ основных экономических показателей ООО «Анжерское молоко».
- Провести анализ трудовых показателей ООО «Анжерское молоко».
- Провести анализ существующей системы стимулирования труда в ООО «Анжерское молоко».

2.1 Характеристика ООО «Анжерское молоко»

Молочный завод в Анжеро-Судженске был открыт в 1936 году [5] и располагался первоначально на улице Мира. В начале тридцатых годов прошлого века Анжеро-Судженск характеризовался подъемом и расцветом угольной промышленности, бурным демографическим ростом, стремительным развитием экономики и инфраструктуры города. Для обеспечения населения молоком и молочными продуктами было необходимо

создание молочного завода. Ручной труд преобладал в то время при производстве молочной продукции.

В 1956 году произошло объединение завода с Улановским и Яйским заводами, на предприятии прошла реконструкция. В 1966 году был введен в эксплуатацию парамеханизированный завод, мощность которого составляла 40 т. в сутки. Произошло увеличение ассортимента продукции – мороженное «Эскимо» и в вафельных стаканчиках, снежок, ряженка, сырковая масса, творог фасованный.

В 1981 году были построены новые цеха по переработке молока по улице Магистральная,1 где и находится по настоящее время. Завод сменил название на Анжеро-Судженский молочный комбинат (Приказ МинМясоМолПром№-19-орг. от 23.01.1981 г.). Произошла замена оборудования на более современное, позволяющее производить до 9 т. сливочного масла в сутки, до 3,6 т. сухого молока и 150 т. молочной продукции.

До 1991 года завод был в составе объединения «Кемерово Молпром» Министерство мясной и молочной промышленности. Предприятие постоянно увеличивало объемы производства молока и молочной продукции. В 1991 г было выпущено 36500 т. молока.

В конце 2001 года Анжеро-Судженский молочный комбинат был реорганизован в общество с ограниченной ответственностью «Анжерское молоко».

Розничная торговая сеть завода представлена в городе не только магазинами и павильонами, но и киосками на рынках и торговых центрах города.

Общество с ограниченной ответственностью «Анжерское молоко» является юридическим лицом и действует в соответствии с законодательством России.

На момент государственной регистрации ООО «Анжерское молоко» физическим лицом, имеющее право без доверенности действовать от имени

юридического лица, является Юркевич Андрей Николаевич (Генеральный директор).

Юридический адрес Общества: Российская Федерация, Кемеровская область, г. Анжеро-Судженск, ул. Магистральная, 1.

Почтовый (фактический) адрес: 652470, Российская Федерация, Кемеровская область, г. Анжеро-Судженск, ул. Магистральная, 1.

Уставный капитал по состоянию на 1 января 2016 года 10000 руб. [33].

Ассортимент продукции включает в себя: молоко, сыр, ряженка, творог, кефир, йогурт, сметана, ацидофилин.

Организационная структура ООО «Анжерское молоко» включает наименование основных структурных подразделений предприятия, их функциональную подчиненность и административные функции. Общее управление ООО «Анжерское молоко» осуществляет директор предприятия. Его статус, порядок назначения и увольнения с должности директора определяется законодательством России и уставом ООО «Анжерское молоко». В случае отсутствия на данном предприятии директора все его функции осуществляет первый заместитель, который назначен приказом директора предприятия.

Руководство производственными структурными подразделениями ООО «Анжерское молоко» осуществляют главный инженер-технолог, а также заместители директора предприятия, которые тоже назначаются и освобождаются приказом директора.

Основными структурными единицами ООО «Анжерское молоко» являются отделы, цеха и участки.

Руководят работой отделов – начальники. Начальники отделов ООО «Анжерское молоко» назначаются и увольняются приказом директора по согласованию с главным инженером-технологом и заместителем директора, курирующим данное структурное подразделение.

Для решения конкретных производственных задач в составе отделов ООО «Анжерское молоко» создаются дополнительные структурные единицы – цеха.

Общее управление работой цехов ООО «Анжерское молоко» осуществляют начальники отделов. Непосредственно управляет работой цеха – мастер. Руководитель дополнительной структурной единицы предприятия так же назначается и освобождается от должности директором по согласованию с начальником отдела кадров и заместителем директора, главным инженером – технологом ООО «Анжерское молоко».

Начальник отдела кадров ООО «Анжерское молоко» выполняет свою деятельность в тесном взаимодействии с руководителями других структурных подразделений предприятия. Непосредственное руководство работой ООО «Анжерское молоко» начальников технологических отделов осуществляется заместителем директора по производству – главным инженером – технологом.

Общее руководство работой смен ООО «Анжерское молоко» осуществляет главный инженер.

Начальники смен ООО «Анжерское молоко» выполняют руководство сотрудниками структурных подразделений предприятия, работающих в постоянном сменном режиме.

Организационная структура ООО «Анжерское молоко» утверждается решением совета директоров. В соответствии с основными направлениями деятельности предприятия в организационную структуру управления входят:

Административный персонал и структурные подразделения, руководство которым осуществляет директор ООО «Анжерское молоко»:

- Главный инженер ООО «Анжерское молоко»;
- Заместитель директора по производству ООО «Анжерское молоко»;
- Заместитель директора ООО «Анжерское молоко» по экономике и финансам;
- Начальник отдела кадров ООО «Анжерское молоко»;

- Секретарь ООО «Анжерское молоко»;
- Отдел контроля производственных процессов ООО «Анжерское молоко»;

– Менеджер по материально-техническому обеспечению ООО «Анжерское молоко».

Административный персонал и структурные подразделения, ООО «Анжерское молоко» непосредственное руководство которыми осуществляет заместитель директора по производству – главный технолог ООО «Анжерское молоко»:

– Цех первичной переработки и хранения сырья ООО «Анжерское молоко»;

– Молочный цех ООО «Анжерское молоко».

Административный персонал и структурные подразделения, непосредственное руководство которыми осуществляет заместитель генерального директора по экономике и финансам ООО «Анжерское молоко»:

– Бухгалтерия ООО «Анжерское молоко».

Административный персонал и структурные подразделения, непосредственное руководство которыми осуществляет главный инженер ООО «Анжерское молоко»:

- Главный энергетик;
- Котельный цех;
- Хозяйственный цех;
- Инженер по охране окружающей среды;
- Инженер по охране труда;
- Инженер по строительству;
- Системный администратор.

Основные функции административного персонала и структурных подразделений ООО «Анжерское молоко» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Функции административного персонала и структурных подразделений ООО «Анжерское молоко»

Наименование отдела	Основные функции
1	2
1. Отдел кадров ООО «Анжерское молоко»	<p>Разработка кадровой политики ООО «Анжерское молоко».</p> <p>Комплектование предприятия кадрами ООО «Анжерское молоко».</p> <p>Формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров ООО «Анжерское молоко»</p> <p>Оформление приема, перевода и увольнения работников ООО «Анжерское молоко».</p> <p>Организация обучения работников ООО «Анжерское молоко».</p>
2. Бухгалтерия ООО «Анжерское молоко»	<p>Ведение бухгалтерского и налогового учета и отчетности ООО «Анжерское молоко».</p> <p>Разработка долгосрочных прогнозов развития ООО «Анжерское молоко».</p> <p>Подготовка отчетов об экономической деятельности ООО «Анжерское молоко».</p>
3. Секретарь руководителя ООО «Анжерское молоко»	<p>Обеспечение документооборота всех структурных подразделений ООО «Анжерское молоко».</p> <p>Создание условий для работы руководства ООО «Анжерское молоко».</p>

1	2
<p>4. Менеджер по материально-техническому обеспечению ООО «Анжерское молоко»</p>	<p>Своевременное обеспечение потребности ООО «Анжерское молоко» качественными материальными средствами.</p> <p>Создание запасов, необходимых для производства ООО «Анжерское молоко».</p> <p>Разработка стратегических и оперативных планов развития ООО «Анжерское молоко».</p>
<p>5. Цех первичной переработки и хранения сырья ООО «Анжерское молоко»</p>	<p>Обеспечение наличия ассортимента, объема и качества сырья необходимого для производства ООО «Анжерское молоко».</p>
<p>6. Основной цех ООО «Анжерское молоко»</p>	<p>Обеспечение ритмичного выпуска продукции в соответствии с планом производства ООО «Анжерское молоко».</p> <p>Разработка производственных программ и календарных графиков выпуска продукции ООО «Анжерское молоко».</p> <p>Оперативный контроль за ходом производства ООО «Анжерское молоко».</p>
<p>7. Котельный цех ООО «Анжерское молоко»</p>	<p>Обеспечение бесперебойного снабжения предприятия водой, теплом, паром ООО «Анжерское молоко».</p> <p>Проведение планово-предупредительных ремонтов энергооборудования и коммуникаций ООО «Анжерское молоко».</p>

1	2
<p>8. Хозяйственный цех ООО «Анжерское молоко»</p>	<p>Обеспечение надлежащего порядка, санитарного состояния спецодежды, хозяйственно-бытовых помещений, территории ООО «Анжерское молоко».</p> <p>Обеспечение оперативного контроля за техническим состоянием помещений, зданий и сооружений ООО «Анжерское молоко».</p> <p>Обеспечение необходимого лимита материалов, СИЗ, моющих средств и др. на складе.</p>
<p>9. Отдел контроля производ-ных процессов ООО «Анжерское молоко»</p>	<p>Обеспечение контрольно-пропускного режима на ООО «Анжерское молоко».</p> <p>Контроль за соблюдением технологических процессов ООО «Анжерское молоко».</p>
<p>10. Главный энергетик ООО «Анжерское молоко»</p>	<p>Обеспечение бесперебойного снабжения предприятия всеми видами энергии, осуществление технического надзора за эксплуатацией энергетического оборудования ООО «Анжерское молоко».</p> <p>Составление норм расхода и расчетов потребности всех видов энергии ООО «Анжерское молоко».</p> <p>Обеспечение надлежащего технического состояния электрооборудования и электроустановок.</p>
<p>11. Инженер по охране окружающей среды</p>	<p>Осуществление контроля за соблюдением в подразделениях предприятия законодательных и иных нормативных правовых актов по охране окружающей среды ООО «Анжерское молоко».</p>

1	2
12. Инженер по охране труда ООО «Анжерское молоко»	Осуществление контроля за соблюдением в подразделениях предприятия законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда ООО «Анжерское молоко».
13. Инженер по строительству ООО «Анжерское молоко»	Обеспечение ритмичного графика строительства новых объектов в соответствии с планом ООО «Анжерское молоко». Обеспечение бесперебойного снабжения материалами ООО «Анжерское молоко».
14. Системный администратор ООО «Анжерское молоко»	Осуществляет внедрение и адаптацию готовых программ и средств автоматизации, обеспечивает расширение информационной инфраструктуры ООО «Анжерское молоко».

Структура исполнительного аппарата предприятия утверждается решением директора ООО «Анжерское молоко». В аппарат управления входят:

- Директор ООО «Анжерское молоко»;
- Заместитель директора по производству – главный технолог ООО «Анжерское молоко»;
- Заместитель директора по экономике и финансам ООО «Анжерское молоко»;
- Главный инженер ООО «Анжерское молоко»;
- Руководители отделов ООО «Анжерское молоко»;
- Административный персонал ООО «Анжерское молоко».

Полномочия членов исполнительного аппарата определены в уставе ООО «Анжерское молоко», должностных инструкциях предприятия.

Выявление и реализация резервов улучшения использования трудовых ресурсов и повышения производительности труда работников на ООО «Анжерское молоко» – одна из основных задач.

К трудовым показателям относится численность персонала, среднемесячная заработная плата и производительность труда [40].

Среднесписочная численность в течение анализируемого периода в 2016 г. по сравнению с 2014 г. выросла на 22 человека.

Таблица 2.2 – Трудовые показатели ООО «Анжерское молоко» [71]

Категория трудящихся	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Человек	%	Человек	%	Человек	%
Административный персонал	30	15	31	18	35	18
Производственный персонал	136	85	137	82	153	82
Всего	166	100	168	100	188	100

Качественным показателем использования численности является производительность труда. За анализируемый период производительность труда увеличилась на 238 тыс. руб. это связано с ростом объема производства на 46492 тыс. руб.

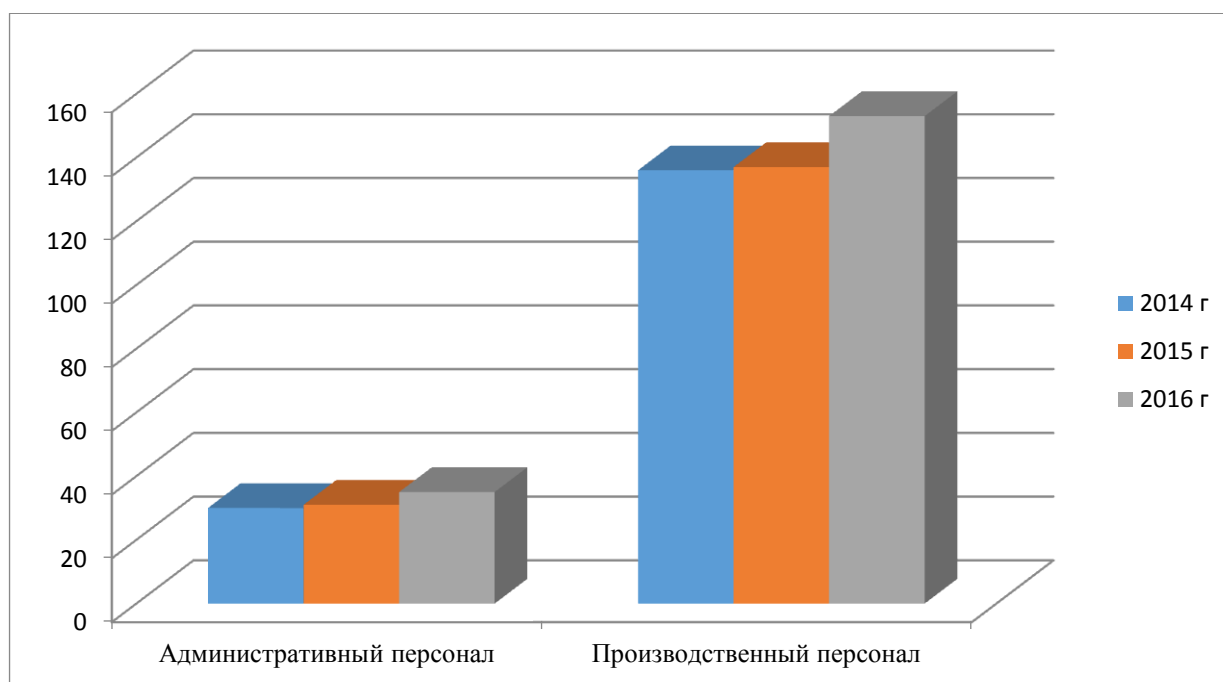


Рисунок 2.1 – Динамика обеспеченности предприятия кадрами, чел.

Доля административного персонала увеличилась в течение последних трех лет вследствие решения руководства завода по увеличению численности управленцев. Рост численности производственного персонала следствие роста объемов производства. На предприятии действует повременная оплата труда (действующие оклады представлены в штатном расписании). Никаких доплат, надбавок и премий работникам не выплачивают.

В таблице 2.3 представлена динамика заработной платы в ООО «Анжерское молоко» в период с 2014 по 2016 годы. Графически эти изменения отражены на рисунке 2.2.

Таблица 2.3 – Анализ заработной платы в ООО «Анжерское молоко» в 2014 -2016 гг.

Наименование показателя	2014г.	2015 г.	2016г.	Абсолютные изменения			Относительные изменения %		
				2015 - 2014	2016 - 2015	2016 - 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	107000	108000	128000	1000	20000	21000	101	119	120
Численность персонала, чел.	166	168	188	2	20	22	101	112	113
Среднемесячная заработная плата, руб.	5317,14	5357,14	5673,75	40	316,61	356,61	101	106	107
Выручка, тыс. руб.	13658	586	60150	-13072	59564	46492	4	в 102 раза	в 4 раза
Производительность труда, тыс. руб./чел.	82	3	320	-79	317	238	4	в 91 раз	в 4 раза

Фонд оплаты труда на предприятии разделяется на категории:

- Административного персонала;
- Производственного персонала.

Анализ заработной платы ООО «Анжерское молоко» показал, что за анализируемый период произошел рост фонда оплаты труда на 20%, численность персонала возросла на 13%, производительность увеличилась в 4 раза.

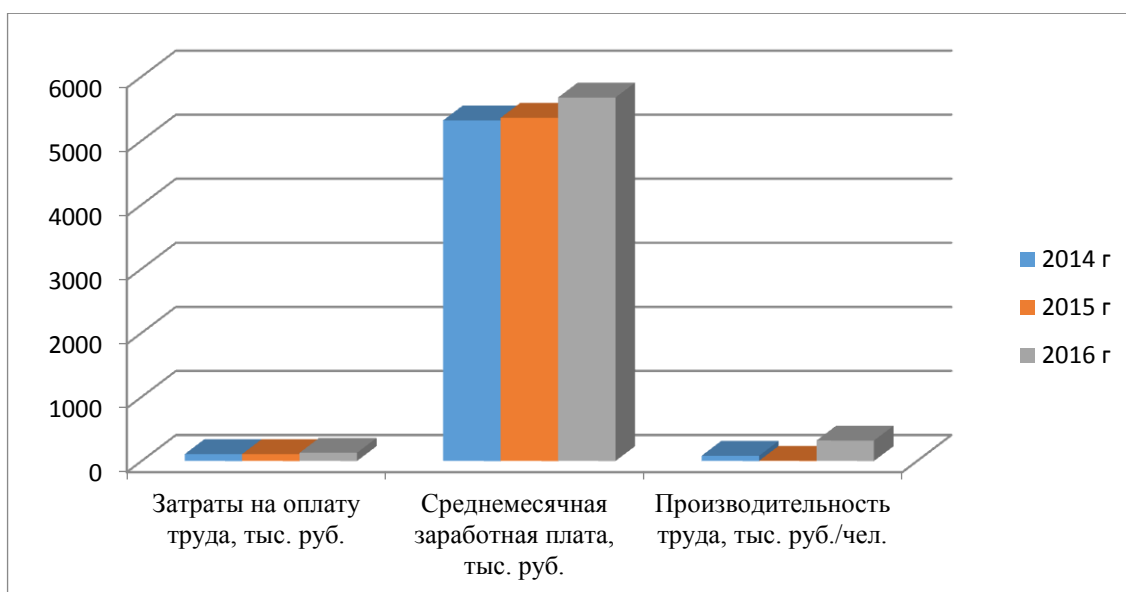


Рисунок 2.2 – Динамика заработной платы в ООО «Анжерское молоко» в 2014-2016 гг. (архив расчетной группы ООО «Анжерское молоко»)

2.2 Основные экономические показатели ООО «Анжерское молоко»

В таблице 2.3 приведен анализ основных экономических показателей ООО «Анжерское молоко».

Таблица 2.4 - Характеристика и анализ основных технико-экономических показателей ООО «Анжерское молоко»

Показатели	Годы			Абсолютные изменения			Относительные отклонения, %.		
	2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015	2016-2014	2015/2014	2016/2015	2016/2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	13658	586	60150	-13072	46492	46492	5	10264	440
Валовая прибыль (+), убыток (-), тыс. руб.	1018	125	276	-893	-742	-742	12	220	27
Себестоимость товарной продукции, тыс. руб.	12146	461	57551	-11685	45405	45405	4	12483	473
Основные средства, тыс. руб.	302	369	0	67	-302	-302	122	0	0
Валюта баланса, тыс. руб.	14184	12048	52012	-2136	37828	37828	84	431	366
Собственный капитал, тыс. руб.	1837	460	83	-1377	-1754	-1754	25	18	5
Затраты на оплату труда, тыс. руб.	107000	108000	128000	1000	21000	21000	101	118	119
Численность персонала, чел.	166	168	188	2	22	22	101	111	113
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	5317,1	5357,1	5673,7	40	356,6	356,6	101	105	106

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	4828	2685	50515	-2143	45687	45687	55	1881	1046
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	16021	11588	51929	-4433	35908	35908	72	448	324
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	1,81	2,19	0	0,37	-1,81	-	1,8193	120	0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	82	3	320	-79	238	238	3,65	В 4 раза	В 3 раза
Чистая прибыль, тыс. руб.	1610	117	84	-1493	-1526	-1526	7,26	71,79	5,21
Рентабельность собственного капитала, %	87	25	101	-62,20	13,56	13,56	29	397,89	115,4 7
Рентабельность активов, %	11	0,97	0,16	-10,38	-11,18	-11,18	9	17	1,42

На основании проведенного анализа данных таблицы можно сделать вывод о том, что объем выручки ООО «Анжерское молоко» за анализируемый период в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 46492 тыс. руб. Темп роста по анализируемому периоду увеличился в 4 раза.

Так же произошло увеличение объема производства, увеличилась и себестоимость продаж ООО «Анжерское молоко». Себестоимость продаж за анализируемый период 2014-2016 гг. увеличилась на 45405 тыс. руб., а выручка на 46492 тыс. руб. Себестоимость товаров является фундаментом, на котором базируются цены реализуемых товаров. Оставив прежние цены на товары, себестоимость которых увеличилась, предприятие получает убыток в 2016 г. по сравнению с 2014 г. на 1526 тыс. руб.

Среднесписочная численность в течение анализируемого периода в 2016 г. по сравнению с 2014 г. выросла на 22 человека.

Качественным показателем использования численности является производительность труда. За анализируемый период производительность труда увеличилась в 3 раза. Это связано с ростом объема производства на 46492 тыс. руб.

За счет изменения объема производства изменялась и среднемесячная заработная плата работников. В 2016 году по сравнению с 2014 годов увеличилась на 356,61 тыс. руб. В общем итоге за весь анализируемый период среднемесячная заработная плата увеличилась на 6 %.

Крайне неустойчивое финансовое положение по величине основных средств. В 2015 г. стоимость основных средств равна 369 тыс. руб., а в 2016 г. основные средства у ООО «Анжерское молоко» отсутствуют».

За весь анализируемый период рентабельность собственного капитала и активов в 2016 г. по сравнению с 2014 г. увеличилась на 15%. Это дает положительную характеристику деятельности предприятия.

По результатам анализа можно сказать, что предприятие в 2016 г. работало недостаточно эффективно по сравнению с 2014 г. и ухудшило результаты работы по таким показателям, как прибыль от продаж.

Организация получила убыток, как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило отрицательные значения представленных в таблице показателей рентабельности за анализируемый период.

2.3 Анализ системы мотивации и стимулирования труда в ООО «Анжерское молоко»

Методы исследования предприятия можно условно разделить на три вида: эмпирические, инженерные и гуманитарные.

Эмпирический подход сводится к сравнению полученных характеристик с эталонными. Выделяют количественные и качественные методы исследований.

Количественные позволяют оценить определенные заранее переменные и статистически их обработать. Одним из наиболее распространенным методом количественного метода является анкетирование, в процессе которого работнику необходимо письменно ответить на предложенные вопросы. Анкетирование применяется не только отдельно, но и в составе комплексных систем оценки.

В анкете возможны открытые вопросы, предполагающие свободный ответ, закрытые вопросы, для которых необходимо выбрать один или более предлагаемых ответов.

Для оценки персонала используются личностные опросники, то есть психодиагностические методики, которые предназначены для определения выраженности у сотрудника определенных личностных особенностей – характер, темперамент, межличностные отношения.

Существуют наиболее популярные методики [50]:

1. Многофакторные.

– Опросник Кеттела, позволяющий оценить уровень интеллекта и развития воображения, степень тревожности, эмоциональную устойчивость.

– Опросник ММРІ, позволяющий оценить состояние тревоги, факторов её вызывающих.

– Опросник FPI позволяет провести диагностику свойств личности и психологического состояния, имеющих значение для регулирования поведения и адаптации.

– Опросник Леонгарда, позволяющий определить характер личности.

2. Мотивационных особенностей.

– Опросник Реана, используется для диагностики мотивации достижения успехов и избегания неудач.

– Тест на педантичность. Позволяет оценить добросовестность в выполнении обязанностей.

3. Опросники психологического благополучия.

– Методика определения стрессоустойчивости и социальной адаптации Холмса и Раге.

– Методика экспресс-диагностики невроза Хека и Хесса

– Шкала реактивной и личностной тревожности Спилбергера.

4. Опросники самооотношения.

– Методика самооценки личности.

– Опросник Стефансона.

5. Опросники темперамента.

– Личностный опросник Айзенка.

– Опросник Стреляу.

6. Методики, основанные на прямом ранжировании списка ценностей, например, тест Рокича «Ценностные ориентации».

7. Опросники эмоциональных особенностей.

– Тест «Эмоциональное выгорание», который используется для определения степени психологической защиты.

– Шкала оценки значимости эмоций.

8. Определение активности поведения.

– Определение доминирующих у сотрудника способов решения жизненных проблем.

Для использования данных методик необходим сотрудник с высоким уровнем знаний в области психологии.

Качественные методы используются для анализа небольшого по объему материала.

Наиболее распространённым из методов является интервью, которое позволяет получить ответы сотрудника, не высказывая ему своего мнения и не показывая личного отношения. При этом выделяют несколько видов интервью:

– Биографическое, которое направлено на прошлую трудовую деятельность.

– Поведенческое, содержащее вопросы относительно опыта в различных областях.

– Ситуационное, которое направлено на построении моделей поведения сотрудника в различных ситуациях.

– Проективное, позволяющее оценить сотруднику деятельность других людей в вымышленной ситуации.

Еще одним из качественных методов является анализ документов, который позволяет оценить достоверность представленных данных.

Кроме того, можно использовать бизнес-кейсы, которые содержат признаки как количественных, так и качественных методов. При этом описываются ситуация и проблема, которую необходимо решить сотруднику.

При этом возможно выявить степень креативности работника и прагматичность предлагаемых вариантов решения.

В данной дипломной работе рассмотрена система стимулирования в ООО «Анжерское молоко», в результате проведенного анкетирования сотрудников и руководства [48].

Основной внимание в системе стимулирования персонала ООО «Анжерское молоко» сделано на материальные методы [11], которые позволяют гарантировать стабильную систему оплаты труда обеспечивая выплату минимального размера оплаты труда, предусмотренную законом.

Заработная плата сотрудникам выплачивается два раза в месяц 15 и 30 числа.

Генеральный директор ООО «Анжерское молоко» устанавливает должностные оклады сотрудникам в соответствии с квалификацией и должностью работника.

При оплате труда работников действуют: повременная - премиальная и сдельно-премиальная системы оплаты труда:

1. Работники на повременной системе, согласно тарифной ставки установленного сотруднику разряда, учитывая производственное задание, рассчитываемого согласно нормам численности, нормативов обслуживания и учитывая фактически отработанное время.

2. Работники на сдельной системе с учетом нормированных заданий рассчитанной трудоёмкости, которая установлена согласно технологическому процессу производства, утвержденных директором расценок и согласно тарифной ставки соответствующего разряда.

3. Оплата труда работников отдельных категорий производится согласно установленным окладам по отработанному времени.

За своевременное и качественное выполнение трудовых обязанностей осуществляется премирование работников:

- премия за выполнение и перевыполнение производственного плана;

- за выполнение наиболее важных производственных заданий, одновременно;
- за улучшение результатов хозяйственной деятельности;
- премия по итогам года.

Ежегодно проводится аттестация кадров для поддержания необходимого уровня квалификации работников. По результатам которой разрабатывается план повышения квалификации и переподготовки работников, а также в случае необходимости руководством принимаются кадровые решения.

Кроме того, на предприятии осуществляются следующие выплаты: за работу в праздничные, выходные дни; за вредные условия труда; за сверхурочные работы; в случае несчастного случая на производстве и др.

Проведенный анализ показывает, что у работников размер заработной платы ООО «Анжерское молоко» напрямую зависит от результатов их деятельности.

Важным стимулом работы является организация труда на предприятии.

Для выявления существующих факторов мотивации сотрудников проведен опрос [62, 64], в котором работникам необходимо выбрать три фактора:

- стабильность работы на предприятии;
- возможность продолжения карьерного роста;
- условия работы;
- наличие гибкого рабочего графика;
- атмосфера в организации;
- материальная мотивация работников;
- взаимоотношение с руководством.

Таблица 2.5 - Результаты проведенного опроса сотрудников

№	Наименование фактора	Количество чел.	%
1	Материальная мотивация работников	40	88
2	Условия работы	37	82
3	Возможность карьерного роста	17	38
4	Атмосфера в организации	15	33
5	Стабильность работы на предприятии	13	29
6	Взаимоотношение с руководством	9	20
7	Наличие гибкого рабочего графика	4	9

По результатам опроса большинство выбравших «материальную мотивацию работников» и «условий работы» это рядовые работники. Работники занимающие более высокие должности, такие как бригадир, мастер предпочитают выбирать «возможность продолжения карьерного роста» и только затем «материальная мотивация работников».

Кроме того, на различных уровнях управления важными являются различные факторы мотивации [60]. Так для сотрудников, которые занимают более высокие должности – это возможность успешного карьерного роста, хорошая атмосфера в организации, а для рядовых это материальная мотивация и условия труда.

Таблица 2.6 – Удовлетворённость системой стимулирования

№	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	2	3	4	5	6
1 Факторы ожидания					
1а	Приведет ли Ваша успешная работа к желаемому результату	32	72%	0,71	Высокая
1б	Приведут ли полученные результаты к ожидаемым вознаграждениям	26	58%	0,57	Средняя
1в	Ценность ли для вас получаемое вознаграждение	36	80%	0,8	Высокая
2 Факторы справедливости					
2а	Знаете ли Вы размер вознаграждения ваших коллег за аналогичную работу	18	40%	0,4	Средняя
2б	Как Вы реагируете, если на более высокую оплату в другом подразделении за аналогичную работу	11	24%	0,24	Низкая
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	13	29%	0,29	Низкая

1	2	3	4	5	6
2г	Ваша оценка получаемого вознаграждения	20	44%	0,44	Средняя
3	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	22	49%	0,49	Средняя
4	Считаете ли вы себя способным работником	41	91%	0,91	Высокая
5	Какова Ваша роль в процессе коллективного труда	38	85%	0,85	Высокая
6	Справедливо ли получаемое Вами вознаграждение по отношению к результатам вашего труда	9	20%	0,20	Низкая

В рамках проводимого исследования системы мотивации и стимулирования в ООО «Анжерское молоко» был проведён опрос. В нём участвовали сорок пять сотрудников предприятия.

Оценка результатов опроса сотрудников проводилась по следующей шкале степени удовлетворенности:

Степень удовлетворенности высокая – 0,7 - 1,0;

Степень удовлетворенности средняя – 0,3 - 0,7;

Степень удовлетворенности низкая – 0,0 - 0,3.

По результатам опроса работников четыре параметра соответствуют высокой степени, четыре средней, три низкой степени удовлетворенности. Заработная плата в полной мере не выполняет свою стимулирующую функцию, так как сотрудники не довольны её уровнем.

Таблица 2.7 - Степень удовлетворенности системой морального стимулирования

№	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. Ответов от общего числа работников	Индекс удовлетворения	Степень удовлетворения
1	2	3	4	5	6
1 Факторы ожидания					
1а	Ваша успешная работа приведет к возможностям карьерного роста	30	67%	0,67	Средняя
1б	Полученные результаты приведут к ожидаемому вниманию со стороны коллег	33	73%	0,73	Высокая
1в	Организация отдыха ценна для Вас	32	71%	0,71	Высокая
2 Факторы справедливости					
2а	Получают ли ваши коллеги похвалу со стороны руководства, за аналогичную работу	19	43%	0,43	Средняя
2б	Ваша реакция на более комфортные условия труда работника, который выполняет аналогичную работу в другом подразделении	8	18%	0,18	Низкая

1	2	3	4	5	6
2в	Справедлива ли степень внимания со стороны руководства за проявленную Вами инициативу	15	33%	0,33	Низкая
2г	Ваша оценка получаемого морального поощрения	18	40%	0,4	Средняя
3	Ваши затраченные усилия на выполнение своей работы высокие	19	43%	0,43	Средняя
4	Вы способный работник	40	90%	0,90	Высокая
5	Ваша роль в процессе общего труда на предприятии	37	84%	0,84	Высокая
6	Получаемое Вами признание со стороны коллег и руководства справедливо по отношению к результатам вашего труда	17	38%	0,38	Низкая

Таким образом, система материального стимулирования в ООО «Анжерское молоко» оценивается как удовлетворительная.

Еще одним значимым фактором стимулирования на предприятии является моральное удовлетворение, для анализа которого в дипломной работе использован метод анкетирования. В опросе приняли участие сорок пять сотрудников. Шкала оценки вопросов аналогична приведенной ранее.

По результатам опроса 4 параметра соответствуют высокой степени; четыре средней; три низкой.

Таким образом, степень удовлетворенности предприятием и условиями в ООО «Анжерское молоко» оценивается как низкая.

Результаты проведенного опроса говорят о неэффективной организации труда, недостаточно эффективной системе морального мотивирования и стимулирования сотрудников компании, а кроме того о необходимости совершенствовании этой системы.

Анализ предприятия показал, что высокой степени удовлетворенности действующей на предприятии системы морального и материального стимулирования сотрудников ООО «Анжерское молоко» отвечают интервалы, характеризующие ожидания. А низкой и средней степени, характеризующие отношение сотрудников предприятия к существующей системе морального и материального стимулирования. Они, прежде всего, не удовлетворены существующими условиями труда и действующей системой вознаграждения.

Для разработки новой системы мотивации и выявления главных нематериальных мотивационных факторов сотрудников было проведено анкетирование сотрудников, в котором приняли участие сорок пять человек, необходимо было выбрать 1 ответ.

Таблица 2.8 – Основные мотивационные факторы

№	Вопрос	Варианты ответа	Количество чел.	%
1	2	3	4	5
1	Существующая система мотивации удовлетворительна	Да, Нет	5 40	11% 89%
2	Нужна ли предприятию система мотивации	Да Нет	42 3	93% 7%
3	Необходимо ли получение бонусов не деньгами, а в какой-либо другой форме	Да Нет	17 28	38% 62%
4	Важен ли сотруднику	Да	43	96%

	профессиональный рост	Нет	2	4%
5	Должны ли быть бонусы для семьи	Да	44	98%
		Нет	1	2%
6	Кому бы Вы предпочли выбрать бонус	Себе	19	42%
		Супругу	11	25%
		Детям	15	33%
7	Для покупок членам своей семьи, ограничиваете ли Вы себя в покупках	Да	38	84%
		Нет	7	16%
8	Сколько в месяц вы тратите за развлечения	0	6	13%
		0-2000	23	51%
		2000-4000	14	31%
		Более 4000	2	5%
9	Главным фактором выступает Ваша потребность, потребность супруга, потребности детей	Моя	17	38%
		Супруга	11	24%
		Детей	17	38%
10	Что бы вы выбрали, если бы Вам предложили на выбор поход в бар, сертификат в салон красоты на процедуры или сертификат в детский магазин?	Бар	9	20%
		Салон	15	33%
		Магазин	23	51%
11	Примите ли Вы участие в апробации новой системы мотивации	Да	39	87%
		Нет	6	13%
12	Возможно ли получение премии не в денежной форме	Да	32	71%
		Нет	13	29%

Выводы по главе 2

На основе изучения систем, методов и методик оценки персонала были систематизированы стимулирующие и мотивационные факторы.

В результате исследования финансовых и трудовых показателей деятельности ООО «Анжерское молоко» были выявлены следующие проблемы:

1. ООО «Анжерское молоко» является низкорентабельным с неблагоприятной тенденцией.

2. Основное внимание в системе стимулирования персонала ООО «Анжерское молоко» уделено материальным методам, которые позволяют гарантировать стабильную систему оплаты труда обеспечивая выплату минимального размера оплаты труда, предусмотренную законом.

3. Заработная плата в полной мере не выполняет свою стимулирующую функцию, так как сотрудники не довольны её уровнем.

4. Система материального стимулирования в ООО «Анжерское молоко» оценивается как удовлетворительная.

5. Степень удовлетворенности предприятием и условиями в ООО «Анжерское молоко» оценивается как низкая.

6. Результаты проведенного опроса работников говорят о неэффективной организации труда, недостаточно эффективной системе морального мотивирования и стимулирования сотрудников компании, а кроме того о необходимости совершенствовании этой системы.

7. Анализ предприятия показал, что высокой степени удовлетворенности действующей на предприятии системы морального и материального стимулирования сотрудников ООО «Анжерское молоко» отвечают интервалы, характеризующие ожидания. А низкой и средней степени, характеризующие отношение сотрудников предприятия к существующей системе морального и материального стимулирования. Они, прежде всего, не удовлетворены существующими условиями труда и действующей системой вознаграждения.

Анализ стимулирующих и мотивационных факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности организации позволил сделать вывод о том, что работники ООО «Анжерское молоко» в основном недовольны существующей системой мотивации сотрудников. На предприятии используют в основном лишь денежные материальные поощрения, что по мнению сотрудников является недостаточным.

Сотрудники в то же время, предпочли бы видеть новую систему стимулирования и готовы к ней адаптироваться. Что касается предпочтений работников, то здесь мнения расходятся – для кого-то приоритетом является он сам, для кого-то семья. Это необходимо учесть при разработке новой методики мотивации и стимулирования.

На основе существующих систем стимулирования труда как способа управления работниками и анализа деятельности ООО «Анжерское молоко» необходимо совершенствовать имеющуюся в организации систему стимулирования.

3 Совершенствование процессов мотивации и стимулирования труда работников ООО «Анжерское молоко»

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента.

Формирование системы стимулирования персонала должно подчиняться определенной методике, которая может быть разработана индивидуально для каждого предприятия, но которой следует придерживаться.

Цель– усовершенствовать стимулирование труда работников, которое обеспечит реализацию стратегических целей организации.

Задачи:

– Определить факторы, оказывающие мотивационное и демотивационное влияние на работников, и перспективные направления в усовершенствование стимулирования труда.

– Сформулировать требования к новой системе мотивации сотрудников.

– Усовершенствовать имеющуюся систему стимулирования труда организации.

– Внедрить разработанное предложение стимулирования труда ООО «Анжерское молоко».

– Рассчитать экономический эффект в результате внедрения разработанной системы стимулирования ООО «Анжерское молоко».

3.1 Разработка методики мотивации и стимулирования персонала для ООО «Анжерское молоко»

Исходя из анализа полученных данных и проведенного исследования в дипломной работе использован системный подход к стимулированию сотрудников предприятия для получения максимальной эффективности [21].

Системный подход использует всесторонний учет психологических принципов процесса мотивации групповой и индивидуальной деятельности сотрудников и также результативных методах мотивации удержания и привлечения.

Использование этого подхода в мотивации предполагает применение всех видов мотивации в комплексе. И в этом случае мотивация осуществляется на тех взаимосвязанных уровнях: групповом, личностном и организационном.

На личностном выделяют в зависимости от времени [35] следующие виды мотивации: долгосрочную, среднесрочную, кратковременную и сиюминутную.

На этом уровне особое значение имеют своевременность мотивации и связь с интересами сотрудника, которые должны находится в балансе с интересами владельцев компании. Зачастую сотрудники при выполнении своих обязанностей используют свои умения и навыки, знания и личные качества не в полной мере. Что приводит к тому, что мотивация сотрудника снижается, так его способности не используются, а потенциал сотрудника не реализуется.

Необходимо обеспечивать возможность для дальнейшего карьерного роста и личностного развития сотрудника с одновременным повышением требований к профессиональным качествам сотрудников [54].

На групповом – спецификой является мотивация совместной работы, при которой необходимо определить круг задач, результативное выполнение которых возможно лишь группой сотрудников. Одним из факторов мотивации на этом уровне является сравнение результатов с другими группами.

Важной в этом случае является связь между оценкой вклада каждого сотрудника группы и ответственностью каждого за итоговый результат группы. Так как отсутствие оценки вклада каждого сотрудника и личной

ответственности за результат деятельности приводит к снижению мотивации сотрудников.

На организационном – мотивация сотрудников реализуется на всех уровнях управления с помощью различных методов стимулирования, таких как экономические и политические. Особую роль на данном уровне играет имидж предприятия, адекватность компании стратегическим целям и изменяющимся условиям внешней среды. Необходимо осуществить объединение всех сотрудников с учетом общих интересов, таких как гордость за свою компанию, результаты труда.



Рисунок 3.1 – Элементы комплексной системы

В условиях существующей экономической ситуации и наличия жесткой конкуренции компания должна применять результативную систему мотивации для каждого сотрудника [10]. Так как при наличии такой системы у руководства компании есть возможность согласовывать усилия сотрудников и реализовать весь потенциал коллектива для достижения поставленных целей (См. рисунок 3.1) [55].

Согласно современным практическим исследованиям и теориям мотивации материальные стимулы не всегда способны оказывать влияние на сотрудника для его более усердного труда. Нематериальные стимулы для сотрудников выходят на первый план.

Поэтому использование всех инструментов мотивации в совокупности будет способствовать созданию необходимых условий, которые позволят реализовать в компании потенциал каждого сотрудника. Необходимо учитывать предпочтения работников предприятия для создания условий, в которых они будут максимально мотивированы и предоставлять выбор бонусов и поощрений, охватывающий различные сферы жизни.

Создание системы мотивации оказывает положительное влияние на внутренний климат предприятия, так как такая система способствует сплочению коллектива и поощрению личных достижений сотрудников.

По результатам проведенного анализа в работе сформулированы требования к системе стимулирования труда работников ООО «Анжерское молоко»:

- 1) Системность. Сочетание всех уровней мотивации личностного, группового и организационного.
- 2) Всесторонность. Необходимо учитывать все факторы мотивации сотрудников.
- 3) Эффективность. Внедрение системы должно приносить прибыль.

Исходя из требований и анализа предприятия разработана следующая новая для предприятия система стимулирования труда как способа управления сотрудниками.

За выполнение своей работы сотрудники компании будут получать баллы, как командные, так и личные. Заработанные баллы сотрудники будут впоследствии обменивать на сертификаты и подарочные карты различных компаний г. Анжеро-Судженска, с которыми ООО «Анжерское молоко» заключит договора о сотрудничестве. Заключение договоров планируется с

порядка 50-60 компаниями, которые будут представлять различные сегменты рынка.

Для апробации новой системы мотивации были выбраны семь бригад по восемь человек. Для группового фактора мотивации, сплочения сотрудников бригад и для повышения конкуренции только 3 лучшие бригады получают баллы за выполнение своей работы.

Кроме того, каждый сотрудник бригады будет заинтересован в личном зачете и будет стремиться получить максимальное количество баллов. Это позволит приносить пользу всей бригаде в общем зачете.

Результаты будут общедоступными, что позволит всем сотрудникам компании оставаться в курсе апробации. А лучшим сотрудникам получить уважение и общественное признание, что позволит учитывать также личный фактор мотивации, который позволит улучшить результаты, будет способствовать расширению обмена опытом, совершенствованию профессиональных качеств сотрудников.

Подведение итогов будет происходить один раз в три месяца, по результатам которых будет происходить награждение сотрудников. Награждение будет производиться на общем собрании.

В новой системе мотивации ООО «Анжерское молоко» сертификаты и подарочные карты (разного ассортимента) г. Анжеро-Судженска будут являться материальными факторами.

К нематериальным будут относиться:

- 1) Наиболее перспективные заказы для лучших бригад.
- 2) Грамоты и сертификаты от руководства компании.
- 3) Общественное признание.

По согласованию с руководством компании для новой системы мотивации будет выделено 150000 рублей, которые будут распределены следующим образом: первая бригада получит 60%, вторая – 25%, третья – 15%.

Выделенный бюджет системы мотивации может быть изменен руководством компании и в этом случае расчёт будет производиться по следующим правилам:

X – это количество выделенных для системы мотивации средств из бюджета ООО «Анжерское молоко»;

Бригада победитель получит $0,6 * X$, а каждый сотрудник бригады получит соответственно сертификаты и подарочные карты различных компаний г. Анжеро-Судженска на сумму равную $0,6 * X / 8$;

Бригада занявшая второе место получит $0,25 * X$, а каждый сотрудник бригады получит соответственно сертификаты и подарочные карты различных компаний г. Анжеро-Судженска на сумму равную $0,25 * X / 8$;

Бригада занявшая третье место получит $0,15 * X$, а каждый сотрудник бригады получит соответственно сертификаты и подарочные карты различных компаний г. Анжеро-Судженска на сумму равную $0,15 * X / 8$;

Для личной и бригадной оценки будут использоваться разные критерии.

Критерии личной оценки:

1) Количество часов, отработанных за оцениваемый период.

Для всех сотрудников бригады рассматривается сумма часов, отработанных за оцениваемый период.

Согласно нормам трудового законодательства, рабочая неделя состоит из пяти рабочих дней, а рабочий день составляет восемь часов. Бригада состоит из восьми человек. Каждый сотрудник бригады должен в месяц отработать 184 часа [58]. Сотрудники бригады получают следующие оценки в зависимости от отработанного времени.

104 часа – 1 балл.

184 часа – 6 баллов.

216 часов – 8 баллов.

От 240 часов – 10 баллов.

Шаг составляет 16 часов.



Рисунок 3.2 – Баллы за количество часов, отработанных за оцениваемый период

2) Коэффициент полезного действия, т.е. объем выполненной работы сотрудником по сравнению с планом работ и с работой сотрудников, выполняющих аналогичную деятельность.

Коэффициент рассчитывается исходя из отработанных часов и осуществленной работой от 0 до 1. Коэффициент полезного действия учитывается для каждого сотрудника. В зависимости от коэффициента полезного действия каждый сотрудник бригады получает следующие баллы:

Коэффициент равен 0,5 – 1 балл.

Коэффициент равен 0,7 – 5 баллов.

Коэффициент равен 1 – 10 баллов.

Шаг при расчёте коэффициента составляет 0,05.

3) Качество выполняемой работы.

Бригадир оценивает качество выполненных работ сотрудников по коэффициенту отклонений от заданных стандартов.

Коэффициент равен 0,5 – 1 балл.

Коэффициент равен 0,7 – 5 баллов.

Коэффициент равен 1 – 10 баллов.

Шаг при расчёте коэффициента составляет 0,05.

4) Рациональные предложения.

Если кто-то из сотрудников бригады предлагает креативные идеи для более эффективного решения профессиональных задач, то сотрудник бригады получает баллы, если идеи дают реальный положительный эффект:

Нет предложений – 0 баллов.

Одно или более предложение – 10 баллов.

5) Состояние здоровья.

Каждый день все сотрудники проходят медицинский осмотр, измеряется температура и давление, осуществляется проверка на трезвость.

Оценка учитывает количество выявленных нарушений по нахождению сотрудника в состоянии алкогольного опьянения, плохое физическое состояние, пропуска сотрудниками рабочих часов.

При отсутствии у сотрудника нарушений и пропущенных часов из-за этих нарушений, сотрудник получает 10 баллов. Исходя из этого сотрудник может получить следующие баллы:

Более 2 нарушений за месяц, пропуск более 16 часов – 0 баллов.

Одно нарушение, за месяц работы пропуск не более 8 часов – 5 баллов.

Нет пропусков и нарушений – 10 баллов.

б) Дисциплина.

Время опозданий сотрудника на работу не должно превышать одного часа в месяц без наличия уважительной причины.

Согласно этого критерию сотрудник получает следующие баллы:

Более одного часа – 0 баллов.

Менее одного часа – 5 баллов.

Нет опозданий – 10 баллов.

7) Вредное производство.

В соответствии с трудовым законодательством для сотрудников учитывается работа в условиях вредного производства:

Работа в обычных условиях – 0 баллов.

Работа в условиях вредного производства – 5 баллов.

Опасное и вредное производство – 10 баллов.

8) Соблюдение техники безопасности сотрудниками.

Учитывается соблюдение сотрудниками техники безопасности на предприятии:

Более одного нарушения – 0 баллов.

Одно нарушение – 5 баллов.

Нет нарушений – 10 баллов.

9) Выполнение сотрудником сроков работы.

Оценка сотрудника за выполнения сроков работы рассчитывается следующим образом:

Работы выполнены не в срок – 0 баллов.

Работа выполнена в срок – 5 баллов.

Работа выполнена с опережением графика на один день – 7 баллов.

Работа выполнена с опережением графика на два дня – 8 баллов.

Работа выполнена с опережением графика более чем на два дня – 10 баллов.

Каждый сотрудник может получить за каждый из критериев оценки от одного до десяти баллов.

Для личной оценки максимум составляет 90 баллов.

Критерии оценки начальника участка:

1) Сроки сдачи отчетности.

Отчетность по участку должна сдаваться в утвержденные сроки. В зависимости от этого баллы начисляются следующим образом:

Просрочка в сдаче документации более чем на семь дней – 0 баллов.

Просрочка в сдаче документации на пять-семь дней – 2 баллов.

Просрочка в сдаче документации на три-пять дней – 5 баллов.

Просрочка в сдаче документации на один-два дня – 7 баллов.

Отчётность сдана точно в срок – 10 баллов.

2) Простой.

Часы или дни простоя бригады. В идеале такой ситуации быть не должно. Баллы в этом случае начисляются следующим образом:

Более трех простоя – 0 баллов.

Три дня простоя бригады – 2 балла.

Два дня простоя бригады – 4 балла.

Один день простоя бригады – 6 балла.

Без простоя – 10 баллов.

3) Техника безопасности.

Рассматривается соблюдение техники безопасности для всех сотрудников бригады. Баллы в этом случае начисляются следующим образом

Более трех нарушений – 0 баллов.

Три нарушения – 2 балла.

Два нарушения – 4 балла.

Одно нарушение – 6 баллов.

Нет нарушений – 10 баллов.

4) Сроки выполнения.

Один из основных критериев оценки срок выполнения работ. Баллы в этом случае начисляются следующим образом:

Работа не выполнена в срок – 0 баллов.

Все выполнено точно в срок – 5 баллов.

С опережением графика на один день – 7 баллов.

С опережением графика на два дня – 8 баллов.

Вся работа выполнена с опережением графика более чем на два дня – 10 баллов.

5) Качество выполненной работы.

Оценки за качество выполненной работы выставляет инженер по качеству и контролю. Оценка производится по отклонению от действующих стандартов от нуля до одного с шагом 0,05.

Баллы в этом случае начисляются следующим образом:

Коэффициент равен 0,5 – 1 балл.

Коэффициент равен 0,7 – 5 баллов.

Коэффициент равен 1 – 10 баллов.

б) Порядок и чистота в цеху.

Начальник участка за каждый из критериев получает максимально по 10 баллов, максимум который он может получить 60 баллов.

Критерии командной оценки:

1) Количество часов, отработанных за оцениваемый период.

Для всех сотрудников бригады рассматривается сумма часов, отработанных за оцениваемый период. Согласно нормам трудового законодательства, рабочая неделя состоит из пяти рабочих дней, а рабочий день составляет восемь часов. Бригада состоит из восьми человек. Каждый сотрудник бригады должен в месяц отработать 184 часа. Сотрудники бригады получают следующие оценки в зависимости от отработанного времени.

104 часа – 1 балл.

184 часа – 6 баллов.

216 часов – 8 баллов.

От 240 часов – 10 баллов.

Шаг составляет 16 часов.

2) Коэффициент полезного действия, т.е. объем выполненной работы сотрудником по сравнению с планом работ и с работой сотрудников, выполняющих аналогичную деятельность.

Коэффициент рассчитывается на основе данных об отработанных часах и осуществленной работе от 0 до 1. Коэффициент полезного действия учитывается для каждого сотрудника. В зависимости от коэффициента полезного действия каждый сотрудник бригады получает следующие баллы:

Коэффициент равен 0,5 – 1 балл.

Коэффициент равен 0,7 – 5 баллов.

Коэффициент равен 1 – 10 баллов.

Шаг при расчёте коэффициента составляет 0,05.

3) Качество выполняемой работы.

Бригадир оценивает качество выполненных работ сотрудников по коэффициенту отклонений от заданных стандартов.

Коэффициент равен 0,5 – 1 балл.

Коэффициент равен 0,7 – 5 баллов.

Коэффициент равен 1 – 10 баллов.

Шаг при расчёте коэффициента составляет 0,05.

4) Рациональные предложения.

Если кто-то из сотрудников бригады предлагает креативные идеи для более эффективного решения профессиональных задач и эти идеи могут приносить реальный положительный эффект, то сотрудник бригады получает баллы:

Нет предложений – 0 баллов.

Одно или более предложение – 10 баллов.

5) Состояние здоровья.

Каждый день все сотрудники проходят медицинский осмотр, измеряется температура и давление, осуществляется проверка на трезвость.

Оценка учитывает количество выявленных нарушений по состоянию алкогольного опьянения, плохое физическое состояние, пропуска сотрудниками рабочих часов.

При отсутствии у сотрудника нарушений и пропущенных часов из-за этих нарушений, сотрудник получает 10 баллов. Исходя из этого сотрудник может получить следующие баллы:

Более 2 нарушений за месяц, пропуск более 16 часов – 0 баллов.

1 нарушение, за месяц работы пропуск не более 8 часов – 5 баллов.

Нет пропусков и нарушений – 10 баллов.

б) Дисциплина.

Время опозданий сотрудника на работу не должно превышать одного часа в месяц без наличия уважительной причины.

Согласно этому критерию сотрудник получает следующие баллы:

Более одного часа – 0 баллов.

Менее одного часа – 5 баллов.

Нет опозданий – 10 баллов.

7) Соблюдение техники безопасности.

Учитывается соблюдение сотрудниками техники безопасности на предприятии:

Более одного нарушения – 0 баллов.

Одно нарушение – 5 баллов.

Нет нарушений – 10 баллов.

8) Выполнение сроков работы.

Оценка сотрудника за выполнения сроков работы рассчитывается следующим образом:

Все работы выполнены не в срок – 0 баллов.

Вся работа выполнена в срок – 5 баллов.

С опережением графика на один день – 7 баллов.

С опережением графика на два дня – 8 баллов.

Вся работа выполнена с опережением графика более чем на два дня – 10 баллов.

9) Порядок и чистота в цеху.

Каждая бригада может получить за каждый из критериев оценки от одного до десяти баллов.

Для командной оценки максимум составляет 90 баллов.

Победитель среди бригад будет определен следующим образом: сумма личных баллов всех сотрудников бригады, баллы начальника участка этой бригады и баллы за командную оценку.

Максимальное количество баллов, которые может получить бригада составляет 870 баллов.

Данные о набранных баллах и полученных результатах доступны для всех сотрудников.

Новая система мотивации ООО «Анжерское молоко» соответствует ранее заявленным требованиям:

- 1) Системна, так как сочетает все уровни мотивации личностного, группового и организационного уровня.
- 2) Система не является узконаправленной и учитывает все факторы мотивации сотрудников.
- 3) Система совмещает самые эффективные факторы стимулирования и мотивации сотрудников.

3.2 Внедрение разработанной методики на предприятии ООО «Анжерское молоко»

Совместно с руководством компании ООО «Анжерское молоко» все сотрудники были ознакомлены с принципами новой системы мотивации, которая будет внедряться на предприятии. Во всех бригадах были проведены встречи с сотрудниками, на которых была даны необходимые пояснения по принципам и критериям оценки, розданы брошюры.

Внедрение новой системы мотивации проводилась с февраля 2017 года. В июне подведены первые итоги, сотрудники получили заслуженные поощрения, чтоб позволило увидеть реальный эффект от внедрения новой системы мотивации.

На протяжении февраля и марта руководство компании ООО «Анжерское молоко» заключало договора о сотрудничестве с различными предприятиями и организациями г. Анжеро-Судженска для приобретения сертификатов и подарочных карт, которые использованы в новой системе стимулирования.

Заключение таких договоров для ООО «Анжерское молоко» выгодно, так как оптовое приобретение позволяет получить скидку от 5 до 25 процентов и позволяет сэкономить средства, которые планируется использовать для новой системы мотивации.

На текущий момент ООО «Анжерское молоко» имеет договора о сотрудничестве со следующими организациями и компаниями г. Анжеро-Судженска:

- 1) Магазин «Детский мир».
- 2) Развлекательный центр «Лёд».
- 3) Бильярдный клуб «9-15».
- 4) Кафе «Азарт».
- 5) Ювелирный салон «Эстет».
- 6) Квесты в реальности «Отмычка».
- 7) Салон красоты «Эстель».
- 8) Спорткомплекс «Юность».
- 9) Фитнес-клуб «МаксБаттл».
- 10) Автосервис «Гараж».
- 11) Автомойка «Экстра».
- 12) Детский центр «Забава».
- 13) Кинотеатр «Радуга».
- 14) Ресторан доставки «Сакура».
- 15) Сауна «Уютная».
- 16) Стоматологическая клиника «Дента-Люкс».
- 17) Цветочная мастерская «Адженти».
- 18) Конноспортивный клуб «Кедр».
- 19) Магазин «Стройдеталь».
- 20) База отдыха «Олимпиец».

На текущий момент работа по поиску партнеров руководством компании продолжается.

После первого периода апробации среди сотрудников компании проведен опрос о том услуги и товары каких предприятий и организаций они хотели бы видеть.

3.3 Анализ показателей эффективности внедренной методики в ООО «Анжерское молоко»

Для анализа эффективности новой системы мотивации сотрудников ООО «Анжерское молоко» произведен подсчет баллов в личном зачете, начальников участков и для каждой из команд. Внедрение системы проходило с 1 февраля по 31 мая 2017 года.

Все расчеты проводилось совместно с руководством ООО «Анжерское молоко». Так как оценка результатов была проведена 1 раз, сложно было гарантировать 100% объективность.

В первую очередь были подведены итоги среди бригад, так сроки выполнения и нарушения фиксируются именно на бригаду. Была составлена таблица с критериями и результатами бригад, которые представлены в таблице 3.1.

Результаты показывают, что не все бригады сработали на должном уровне и руководству компании необходимо провести с ними дополнительные мероприятия.

Анализ бригад по критериям показывает, что практически все выработали положенные им часы, четыре из них перевыполнили план, так как работали в выходные и праздничные дни, потому что было необходимо произвести партию товара точно в срок.

По коэффициенту полезного действия и качеству выполненной работы все бригады отработали хорошо, отклонений от заданных стандартов не было.

За время внедрения системы было сделано два рациональных предложения по более эффективному использованию оборудования, что не может не радовать.

Работу по соблюдению техники безопасности необходимо продолжить, также, как и работу по прохождению медицинских осмотров.

Кроме того, необходимо больше внимания уделять порядку и чистоте в цехах. Большим плюсом конечно является то, что шесть из семи бригад выполнили работу точно в срок и только одна не уложилась в заданный срок.

Таблица 3.1–Результата оценивания среди бригад в период с 1 февраля по 31 мая 2017 года

№	Критерии оценки[52]	Бригада							Максимум
		1	2	3	4	5	6	7	
1	Количество часов, отработанных за оцениваемый период	7	8	8	8	7	8	8	10
2	Коэффициент полезного действия	9	9	10	9	9	9	10	10
3	Качество выполняемой работы	10	10	10	10	10	10	10	10
4	Рациональные предложения	0	0	5	0	0	0	5	10
5	Состояние здоровья	8	8	10	7	8	8	10	10
6	Дисциплина	8	10	10	8	8	8	10	10
7	Соблюдение техники безопасности	7	8	10	8	8	8	10	10
8	Выполнение сроков работы	0	5	5	5	5	5	5	10
9	Порядок и чистота в цеху	0	5	5	0	0	0	5	10
	Итого:	49	63	73	55	55	56	73	90

Места распределились среди бригад следующим образом (см. рисунок 3.3):

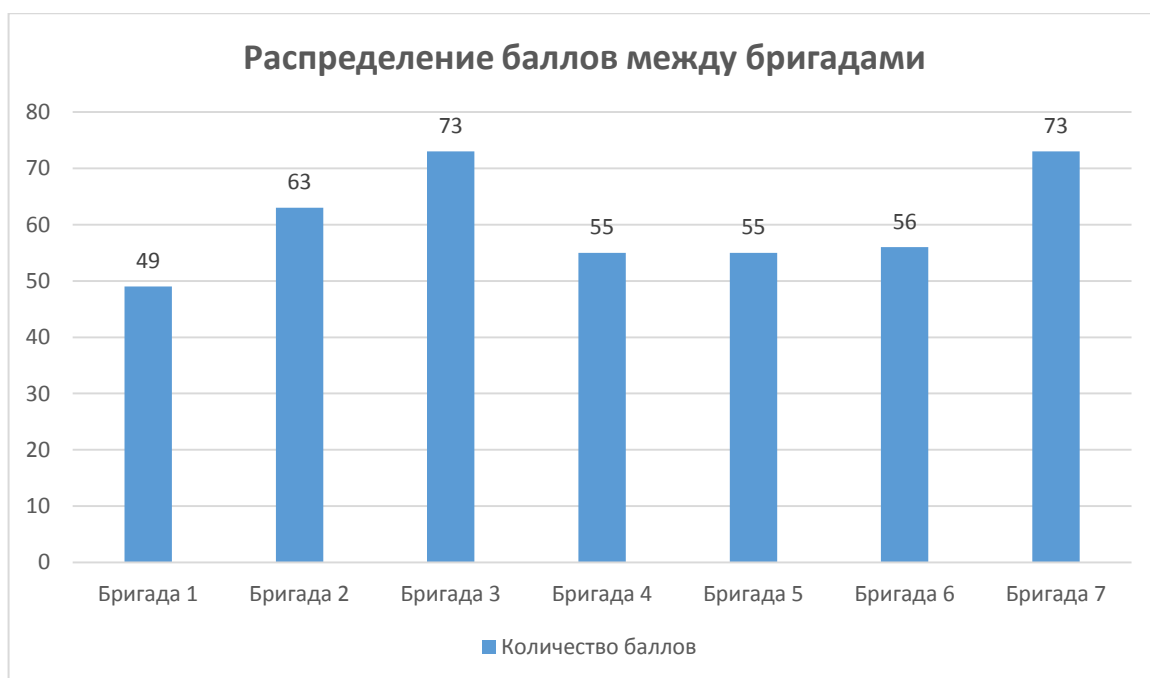


Рисунок 3.3 – Результаты бригад

По результатам среди бригад 1 и 2 место делят бригады №три и номер семь, они набрали по 73 балла. Чуть меньше набрала бригада номер 2, у которой 63 балла. Максимум который могли набрать бригады составляет 90 баллов. Поэтому можно сделать вывод о том, все бригады выполнили свои обязанности на высоком уровне, но лидеры набрали 81% от максимума и им еще есть к чему стремиться.

Результаты оценки начальников участка представлены в таблице 3.2:

На основе результатов можно сделать вывод о том, что начальникам участков необходимо поработать над эффективностью своей работы. Лишь три человека из семи сдавали отчетность точно в срок. У четырех начальников на участках были простои, что вызывает особое беспокойство у руководства компании. Количество нарушений ТБ на участках совсем небольшое.

Таблица 3.2–Результаты начальников участков с 1 февраля по 31 мая 2017 года

№	Критерии оценки	Бригады							Максимум
		1	2	3	4	5	6	7	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Сроки сдачи отчетности	5	10	10	5	7	7	10	10
2	Простой	6	10	10	6	6	6	10	10
3	Техника безопасности	6	10	10	6	10	10	10	10
4	Сроки выполнения	10	10	10	10	10	10	10	10
5	Качество выполненной работы	10	10	10	10	10	10	10	10
6	Порядок и чистота в цеху	5	5	7	10	5	5	6	10
	Итого:	42	55	57	47	48	48	56	60

Все участки выполнили свои заказы в срок, вопросов по качеству выпущенной продукции нет.

Кроме того, необходимо постоянно уделять внимание порядку и чистоте в цехах.

Результаты среди начальников участков места приведены на рисунке 3.4:

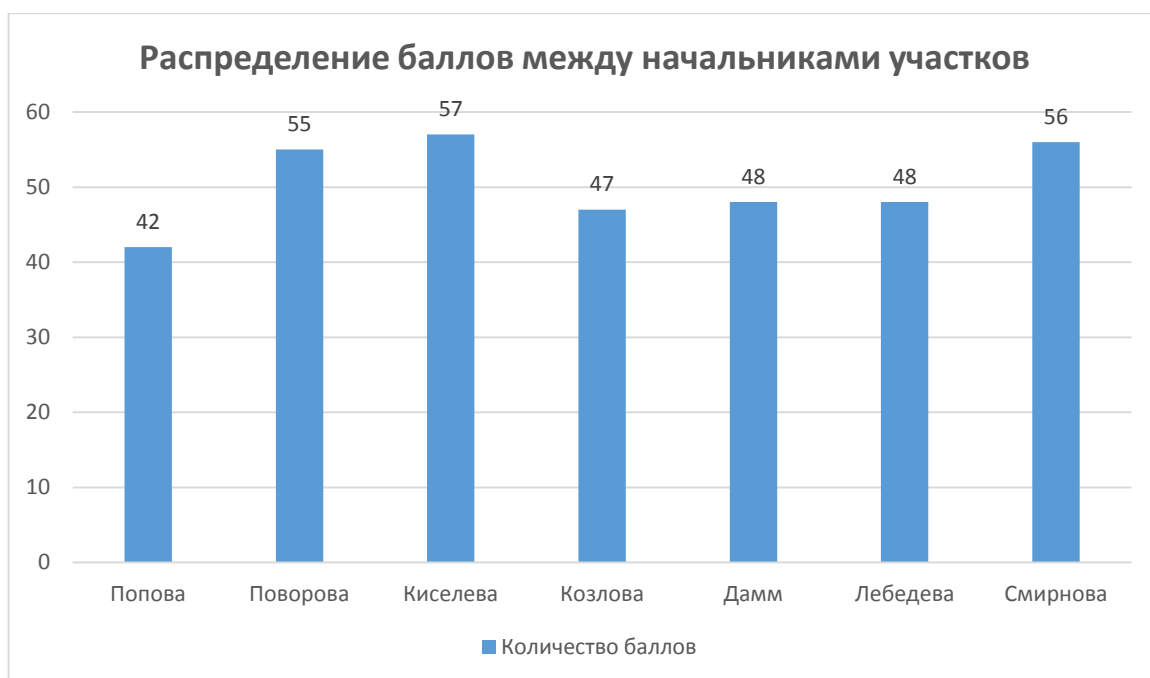


Рисунок 3.4 - Распределение баллов между начальниками участков

По результатам личной оценки начальников участка первое место у Киселевой с 57 баллами, на втором месте Смирнова с 56, на третьем месте Поворова с 55 баллами. Собственно, бригады этих начальников участка и заняли первую тройку по результатам оценки бригад. Бригадиры Попова и Козлова набрали меньше всех баллов. Им, безусловно, нужно исправить ситуацию в следующем месяце и более ответственно подойти к выполнению своих обязанностей.

Полученные сотрудниками результаты в личном зачете приведены в таблице 3.3 и рисунке 3.5:

Таблица 3.3–Результаты сотрудников в личном зачете с 1 февраля по 31 мая 2017

№ Бригады	Сотрудники бригад	Итого	Итого бригады
1	2	3	4
Бригада №1	Мосина В.А.	42	419
	Шувалова А.С.	53	
	Комарова И.В.	52	
	Алексеева И.А.	58	
	Петрова П.А.	50	
	Моисеева Т.М.	54	
	Андреева Е.Г.	53	
	Павлова Г.Е.	57	
Бригада №2	Дворянкина Е.А.	53	436
	Шмакова А.Н.	57	
	Савченко Г.А.	55	
	Романова В.Я.	57	
	Шевченко А.Б.	54	
	Комаров Г.П.	55	
	Борисова К.П.	53	
	Никитина А.В.	52	
Бригада №3	Майорова Е.А.	58	448
	Андреева С.И.	57	
	Астапова Л.И.	50	
	Лазарева И.Г.	59	
	Лукьянчикова А.С.	57	
	Бауэр Р.Н.	53	
	Черновец Р.В.	60	
	Зибриява М.Н.	54	

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4
Бригада №4	Степанова В.А.	49	411
	Мухина И.С	47	
	Баранова А.Э.	51	
	Сапрыкина М.В	50	
	Сычева М.А.	47	
	Рахимова С.М.	53	
	Никитина Н.М.	60	
	Максимова Р.Э.	54	
Бригада №5	Колесникова А.В.	53	416
	Брагина О.Е.	49	
	Агеева Н.А	51	
	Евдокимова О.Ю.	47	
	Ермакова П.Л.	49	
	Замараева Д.Н.	53	
	Лебедева Д.И.	54	
	Сергеева Н.В.	60	
Бригада №6	Беляева К. И.	50	416
	Бирюкова Л. А.	49	
	Бородина Е. В.	55	
	Бублик О. Г.	51	
	Гардер Л. В.	49	
	Головина Н. П.	55	
	Гурьева И. И.	47	
	Емельяненко С. А.	60	

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4
Бригада №7	Альков А.Р.	60	486
	Голик Ю.А.	59	
	Кротова В.В.	65	
	Семина М.А.	61	
	Тулина М.А.	59	
	Тюменцева О.В.	65	
	Шевченко Г.И.	57	
	Яковлева М.Н.	60	

В личном зачете среди сотрудников лучшие результаты показали Тюменцева О.В. и Кротова В.В., которые набрали по 65 баллов, третья место заняла Семина М.А. с 61 баллом.

Все призеры, показавшие лучшие личные результаты, являются членами седьмой бригады, которая набрала самый высокий результат среди всех бригад – 486 баллов.

Для определения лучшей бригады необходимо сложить личные результаты, результаты начальников участков и результаты бригад. Полученные результаты в Таблице 3.4:

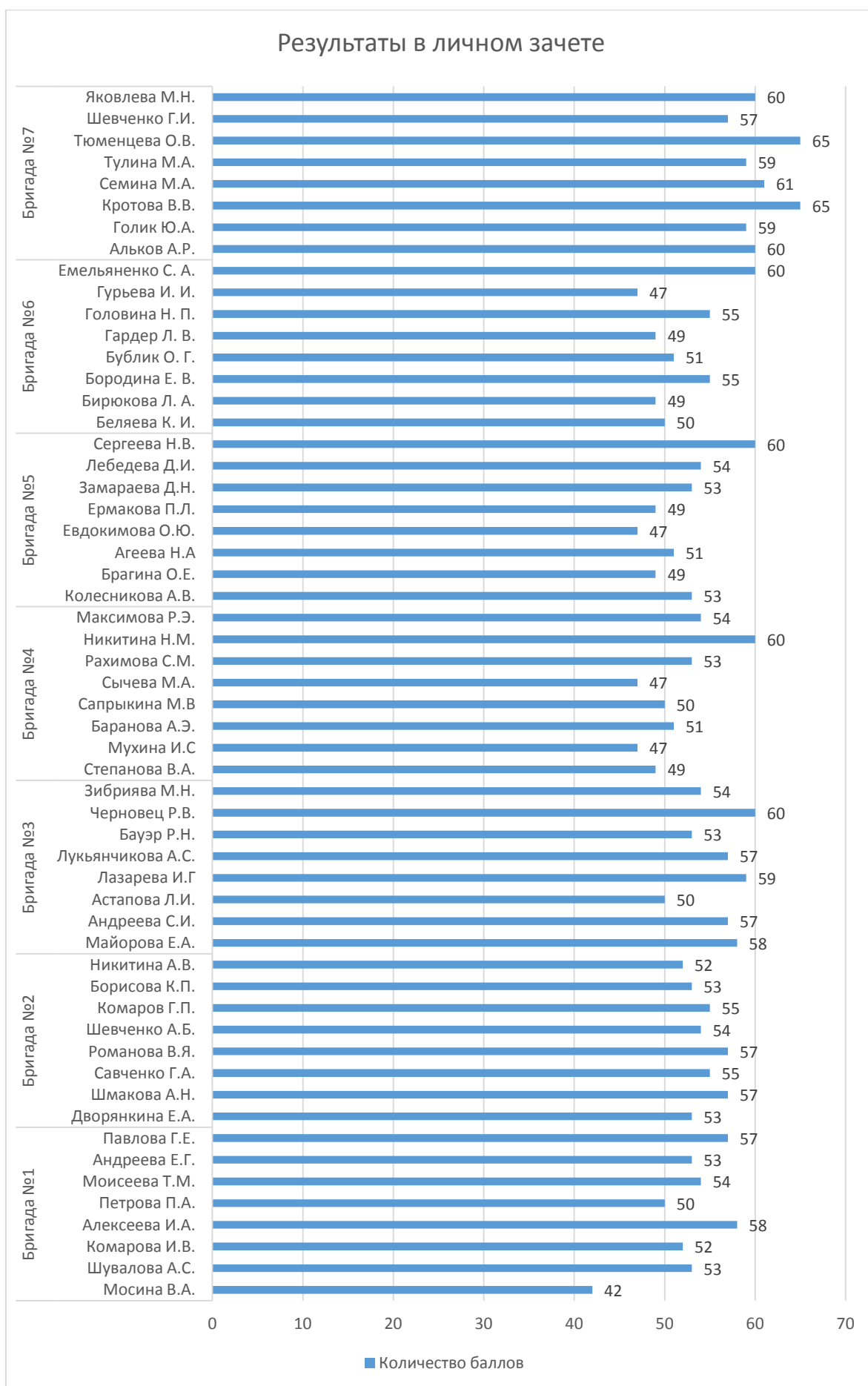


Рисунок 3.5 – Результаты в личном зачете

Таблица 3.4– Сводная таблица результатов сотрудников, начальников участков и бригад с 1 февраля по 31 мая 2017 года

	Бригада						
	1	2	3	4	5	6	7
Оценка бригады	49	63	73	55	55	56	73
Оценка начальника участка	42	55	57	47	48	48	56
Сумма личных оценок сотрудников бригад	419	436	448	411	416	416	486
Сумма баллов	510	554	578	513	519	520	615

Сводная таблица результатов внедрения новой системы мотивации в ООО «Анжерское молоко» набранные с 1 февраля по 31 мая 2017 года представлена на рисунке 3.6:

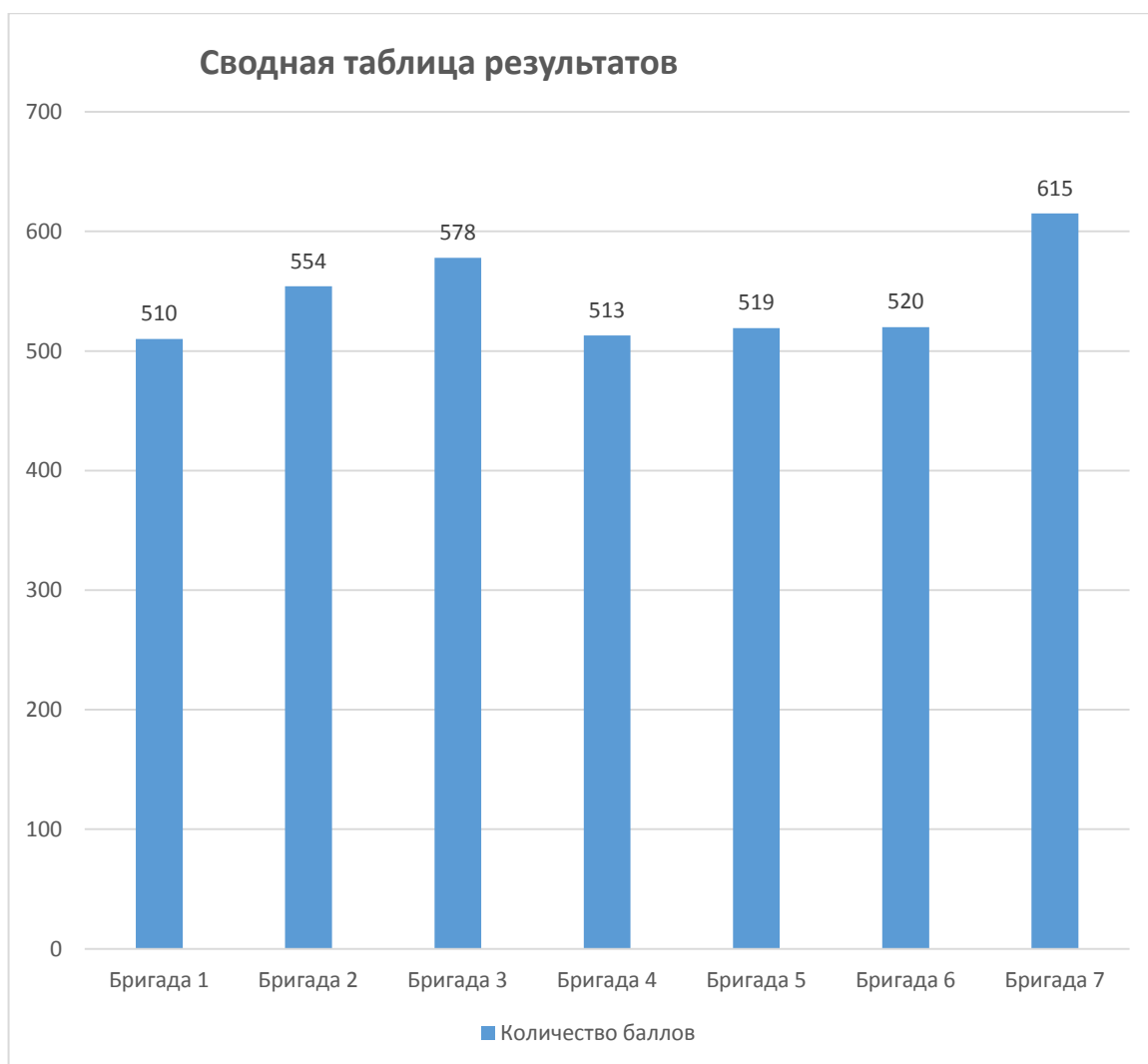


Рисунок 3.6 – Сводная таблица результатов

Первое место среди бригад с результатом 615 баллов занимает бригада номер семь. Эта бригада получает возможность выбрать сертификаты и подарочные карты от предприятий и организаций г. Анжеро-Судженска, которые являются партнерами, на 60% от бюджета, который был выделен руководством ООО «Анжерское молоко» на мотивацию сотрудников. Бригада номер три заняла второе место с результатом 578 баллов, она получает сертификаты и подарочные карты на сумму равную двадцати пяти процентам от бюджета системы мотивации. С результатом 554 балла третье место занимает бригада номер два и получает сертификаты и подарочные карты на сумму 15%.

Руководство компании ООО «Анжерское молоко» на период с 1 февраля по 31 мая выделила бюджет в размере 150000 рублей. Каждый сотрудник бригады номер семь, занявшей первое место получил сертификаты и подарочные карты на сумму 11250 рублей. Сотрудники бригады номер, занявшей второе место могут выбрать сертификаты и подарочные карты на сумму 4680 руб., а сотрудники второй бригады смогут выбрать на сумму 2800 руб.

На общем собрании сотрудников ООО «Анжерское молоко» в июне 2017 года пройдет награждение победителей и вручение сертификатов и подарочных карт.

Все сотрудники бригады победителя помимо сертификатов и подарочных карт от компаний – партнеров, получит почетную грамоту от руководства компании. Информация о победителях, фотографии будут размещаться на информационных стендах и досках почета компании ООО «Анжерское молоко».

По результатам пробного периода с 1 февраля по 31 мая было решено оценить эффект от внедрения новой системы мотивации сотрудников ООО «Анжерское молоко».

Совместно с директором ООО «Анжерское молоко» были выбраны критерии оценки работы сотрудников и бригад до внедрения системы за период с 1 октября 2016 года по 1 января 2017 и после с 1 февраля по 31 мая 2017 года.

Директором ООО «Анжерское молоко» совместно с главным инженером были выбраны четыре критерия, по которым проведен сравнительный анализ до внедрения системы и после:

Количество часов, отработанных за оцениваемый период.

Состояние здоровья.

Соблюдение техники безопасности сотрудниками.

Выполнение сотрудником сроков работы.

Первый критерий – количество часов, отработанных за оцениваемый период до внедрения новой системы и после внедрения. Результаты на рисунке:

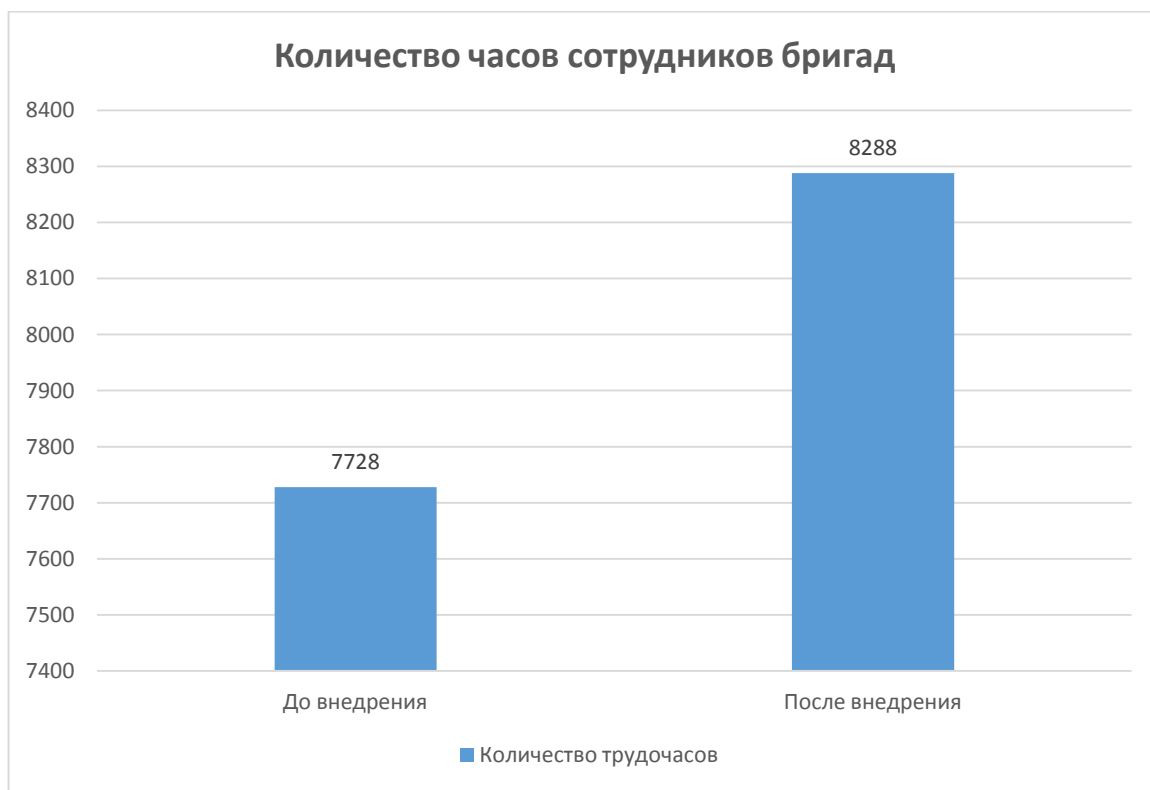


Рисунок 3.7 – Количество отработанных часов сотрудников бригад до и после внедрения новой системы

Количество часов, отработанных сотрудниками за оцениваемый период выросло на 560 часов – 7,2%.

По информации руководства ООО «Анжерское молоко» в среднем после внедрения новой системы объемы выполненных работ увеличились на 10% по сравнению с декабрем до внедрения новой системы мотивации. Так как объем работ у каждой бригады свой, было принято решение произвести расчет по бригадам и лично по сотрудникам. Было рассмотрено уменьшение или увеличение объема работ в процентах, после чего находили среднеарифметическое. Соотношение роста количества часов, отработанных за оцениваемый период по сравнению с осуществленным объемом работ представлено на рисунке 3.8:

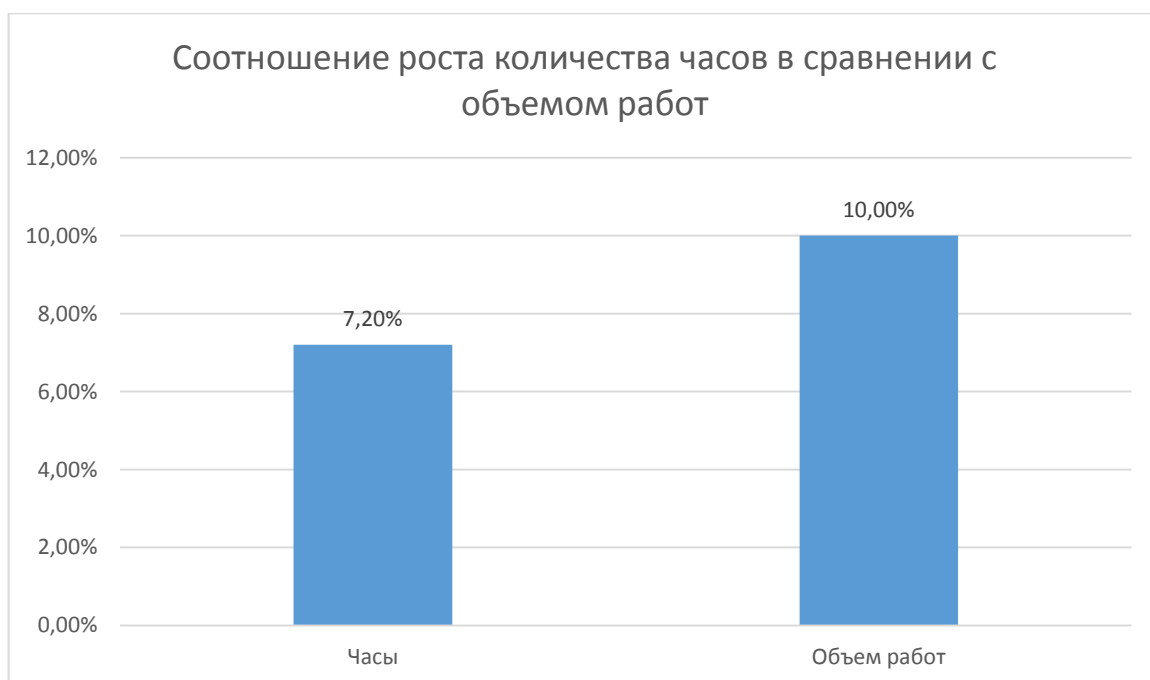


Рисунок 3.8 – Сравнение роста количества отработанных часов и объема выполненных работ до и после внедрения новой системы

Проведенное исследование показало, что сотрудники бригад стали больше работать по сравнению периодом ранее, количество часов, отработанных сотрудниками увеличилось на 7,2%, а объем выполненных работ на 10%. Качество осталось на прежнем уровне.

Второй критерий – состояние здоровья (медицинский осмотр, проверка на трезвость). Результаты приведены на рисунке 3.9:

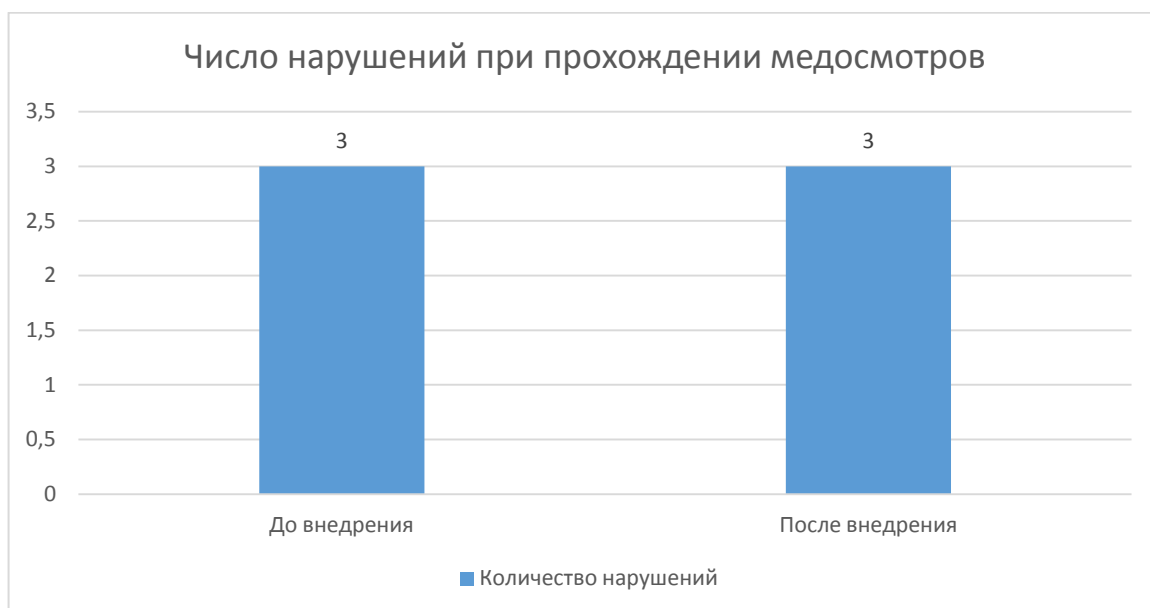


Рисунок 3.9 – Число нарушений среди сотрудников бригад до внедрения системы после

Как видно из рисунка число нарушений при прохождении медицинских осмотров не изменилось за рассматриваемые периоды. Но руководству необходимо уделить ему внимание, так как нужно стремиться к тому, что таких нарушений не было.

Следующий критерий – Соблюдение техники безопасности сотрудниками. Результаты представлены на рисунке 3.10:

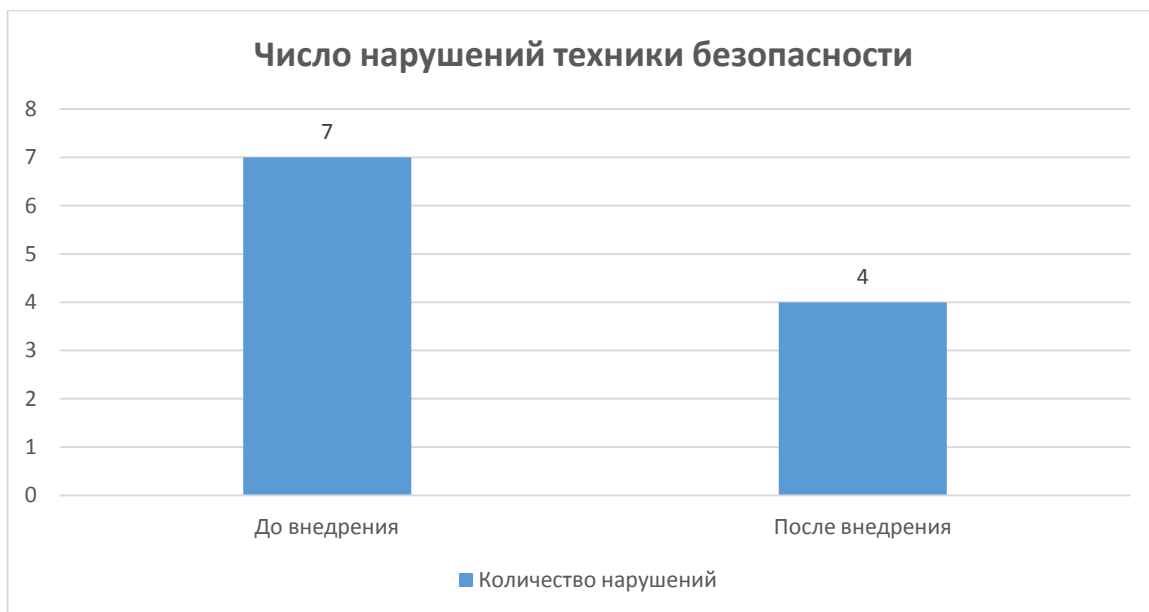


Рисунок 3.10 – Число нарушений техники безопасности сотрудниками бригад до внедрения системы и после

Число нарушений техники безопасности в рассматриваемый период сократилось с семи до четырех, что составляет 42%. Необходимо уделять повышенное внимание этому показателю.

И последний рассматриваемый критерий – Выполнение сотрудником сроков работы.

Результаты представлены на рисунке 3.11:

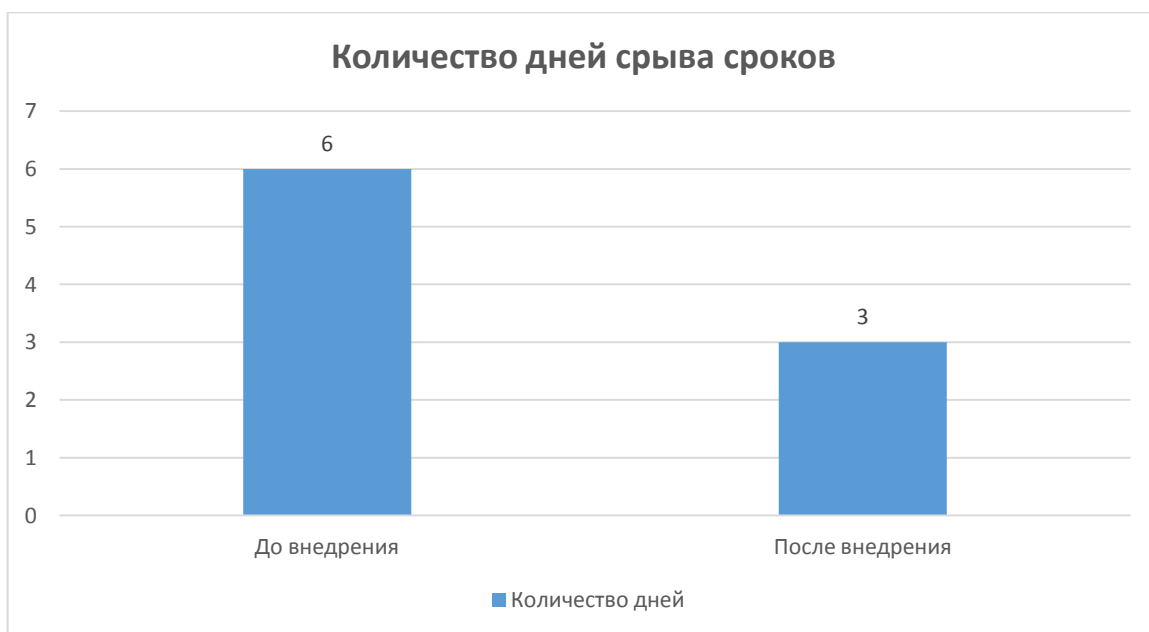


Рисунок 3.11 – Число дней срыва сроков выпуска продукции до и после внедрения системы

Как видно число дней срыва сроков выпуска продукции уменьшилось на три дня.

В результате внедрения новой системы мотивации сотрудников ООО «Анжерское молоко» получены следующие результаты:

1. Количество часов, отработанных сотрудниками за оцениваемый период увеличилось на 560 часов, что составляет 7,2 процента прироста, при этом объем работ увеличился на 10%.

2. При прохождении медицинских осмотров количество нарушений не изменилось.

3. Количество нарушений техники безопасности за рассматриваемый период сократилось 42 процента.

4. Количество дней срыва сроков выпуска продукции уменьшилось на три дня.

На текущий момент уже видна положительная динамика от внедрения новой системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО «Анжерское молоко».

По окончании тестового периода у системы видны определенные недостатки, над которыми будет проведена работа.

Для полноценного анализа внедренной системы необходимо проведение еще двух мотивационных циклов, чтобы выявить истинную эффективность от новой системы мотивации и стимулирования сотрудников ООО «Анжерское молоко».

Выводы по главе 3

На основе изучения используемого в организации стимулирования труда с учетом опыта успешных компаний, применяющих более современные и эффективные методы были систематизированы и сформулированы требования к новому стимулированию труда как способа управления работниками в организации.

В процессе разработки нового предложения стимулирования труда в ООО «Анжерское молоко» были сформулированы следующие требования:

- Системность. Сочетание всех уровней мотивации личностного, группового и организационного.
- Всесторонность. Необходимо учитывать все факторы мотивации сотрудников.
- Эффективность. Внедрение методики, которая обеспечит реализацию стратегических целей организации.

Результатом данной выпускной квалификационной работы является совершенствование стимулирования труда работников организации, основой которой является:

Получение баллов, как командных, так и личных. Заработанные баллы обмениваются на сертификаты и подарочные карты различных компаний г. Анжеро-Судженска, с которыми ООО «Анжерское молоко» заключило договоры о сотрудничестве. Для апробации новой системы стимулирования труда были выбраны семь бригад по восемь человек. Для группового фактора мотивации, сплочения сотрудников бригад и для повышения конкуренции 3 лучшие бригады получили баллы за выполнение своей работы. Каждый сотрудник бригады был заинтересован в личном зачете и стремился получить максимальное количество баллов. Это позволило приносить пользу всех в бригаде в общем зачете. Результаты общедоступны, что позволило всем сотрудникам компании оставаться в курсе апробации. А лучшим сотрудникам получить уважение и общественное признание, что позволило учитывать также личный фактор мотивации, который позволил улучшить результаты, что способствовало расширению обмена опытом, совершенствованию профессиональных качеств сотрудников. Таким образом были учтены материальные и нематериальные факторы мотивации.

В результате внедрения данного предложения стимулирования труда в ООО «Анжерское молоко» получен следующий экономический эффект:

количество часов, отработанных сотрудниками за оцениваемый период увеличилось на 560 часов, что составил 7,2 процента прироста, при этом объем работ увеличился на 10%, при прохождении медицинских осмотров количество нарушений не изменилось, количество нарушений техники безопасности за рассматриваемый период сократилось на 42 процента, количество дней срыва сроков выпуска продукции уменьшилось на три дня.

Заключение

Любой руководитель компании, который хочет достичь эффективной работы своих сотрудников, должен уделять внимание системе стимулирования и мотивации, действующей на предприятии.

Проанализировав существующую систему мотивации, действующую на ООО «Анжерское молоко» было выявлено, что большинство сотрудников не удовлетворены существующей системой.

Поэтому необходимо разработать новую систему мотивации, которая бы учитывала и удовлетворяла запросам сотрудников компании и руководства.

Для разработки новой системы было принято решение использовать системный подход и использовать разные методы мотивации и стимулирования на каждом уровне: организационном, личностном и групповом.

Цель работы была разработка системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Анжерское молоко» и ее внедрение. Цель работы выполнена, разработанная система успешно внедрена на предприятии и соответствует ранее заявленным требованиям.

Новая система предполагает, что за выполнение своей работы сотрудники компании будут получать баллы, как командные, так и личные. Заработанные баллы сотрудники будут впоследствии обменивать на сертификаты и подарочные карты различных компаний г. Анжеро-Судженска, с которыми ООО «Анжерское молоко» заключит договора о сотрудничестве. Заключение договоров планируется с порядка 50-60 компаниями, которые будут представлять различные сегменты рынка.

Все задачи, поставленные в работе выполнены:

- Изучен опыт практического использования стимулирования труда работников в российском и мировом опыте.

- Оценена эффективность существующих на предприятиях методов стимулирования труда как способа управления поведением работников.

- Разработана методика по совершенствованию стимулирования труда.

- Внедрена новая методика стимулирования труда в ООО «Анжерское молоко».

- Оценена эффективность предложенной методики стимулирования труда работников ООО «Анжерское молоко».

В результате внедрения новой методики мотивации сотрудников ООО «Анжерское молоко» получены следующие результаты:

1. Количество часов, отработанных сотрудниками за оцениваемый период увеличилось на 560 часов, что составляет 7,2 процента прироста, при этом объем работ увеличился на 10%.

2. При прохождении медицинских осмотров количество нарушений не изменилось.

3. За рассматриваемый период число нарушений техники безопасности сократилось на 42 %

4. Число дней срыва сроков выпуска продукции уменьшилось на три дня.

На текущий момент видна положительная динамика от новой методики мотивации и стимулирования сотрудников ООО «Анжерское молоко».

По окончании тестового периода видны определенные недостатки, которые затрагивают критерии оценок, руководство ООО «Анжерское молоко» будет проводить над ними работу.

Для полноценного анализа внедренного эксперимента необходимо проведение еще двух мотивационных циклов, чтобы выявить истинную эффективность от новой мотивации и стимулирования сотрудников ООО «Анжерское молоко».

Списки используемых источников

1. 100 лучших компаний для трудоустройства [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://fortune.com/best-companies/>. (дата обращения: 31.01.2018).
2. 11 способов нематериальной мотивации персонала – [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.zarplata.ru/>.(дата обращения: 31.01.2018).
3. Козаченко А.В. Зарубежный опыт мотивации труда. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/>. (дата обращения: 31.01.2018).
4. Аверьянов А. Насколько хороша система мотивации персонала в вашей компании. Журнал «Директор по персоналу», 2017. №2. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.hr-director.ru>. (дата обращения: 31.01.2018).
5. Анжерское молоко. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://live-product.ru>. (дата обращения: 31.01.20178).
6. Баннова, Г. Ю. Новые подходы к стимулированию труда [Текст] / Г.Ю. Баннова, И.В. Абакумов // Социально-экономические явления и процессы. – 2011. – №10. – С. 20-25.
7. Банных, М. В. Методы мотивации и стимулирования труда в организации [Текст] / М.В.Банных,Е. А. Тукова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – №1 (53). – С. 31-34.
8. Батищева Е.А. Анализ реализации системы мотивации в ОАО «Сбербанк России». [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://sci-article.ru/> (дата обращения: 31.01.2017).
9. Белова А. В. Современный российский опыт мотивации и стимулирования персонала // Молодой ученый. – 2016. – №9. – С. 491-494.
10. Белов А. Персонал: мотивация, стимулирование, вознаграждение. Премирование на основе КРІ. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.m-bo.ru>. (дата обращения: 31.01.2018).

11. Белоножкова, Е.Ю. Методы материального стимулирования персонала [Текст] / Е. Ю. Белоножкова, А. А. Игнатенко, А. В. Кукарцев // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2011. – №7. – С. 128-129.
12. Беляев, И.А. Целостность человека в аспекте взаимосвязи его способностей и потребностей. – Оренбург: ОГИМ, 2011. – 360 с.
13. Блэйк, Р. Р. Научные методы управления / Р. Р. Блэйк, Д.С. Мутон. – Киев: Высшая школа, 2014. – 274 с.
14. Бусыгин, А.К. Теоретико-методологические основы стимулирования труда персонала на предприятиях / А.К. Бусыгин // Экономика и социум: современные модели развития. – 2015. – № 8-1. – С. 122-148.
15. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 192 с.
16. Бухарова, Н. В. Стимулирование в системе мотивации труда [Текст]/ Н.В. Бухарова // Социально-политические науки. – 2015. – №1. – С. 59-65.
17. Васюхин, О.В. Основы мотивации инновационной деятельности промышленного предприятия [Текст]/ О. В. Васюхин, Е. А. Павлова // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – №4. – С. 220-225.
18. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала [Текст]/ В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2002. – №4, – С. 23-34.
19. Вторушин, Н.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: настоящее и будущее [Текст] / Н.А.Вторушин, А.М.Потапов // Вестник науки Сибири. – 2016. – №4 (19). – С.65-71.
20. Галецкая, М. Е. Теории мотивации и стимулирования трудовой деятельности [Текст] / М. Е. Галецкая // Молодой ученый. – 2016. – №7. – С. 813-816.
21. Гордейко, С.Г. Управление лояльностью персонала на базе системного подхода [Текст] / С. Г. Гордейко // Мотивация и оплата труда. 2015. – 02 (38). – С. 94-109.

22. Григорьева, Л. В. Зарубежный опыт организации оплаты труда (на примере Германии) [Текст] / Л. В. Григорьева // Аграрный вестник Урала. – 2005. – №3. – С.7-9.
23. Губарев, Р.В. Анализ современных теорий мотивации и стимулирования труда [Текст] / Р.В. Губарев // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2015. – №1 (7). – С. 239-246.
24. Гусарова, М. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала вуза в рамках реализации кадровой стратегии [Текст]/ М.С. Гусарова, А.В. Копытова // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. –2015. – №4. – С.14-22.
25. Данилова, Н. А. Социология и психология управления[Текст] / Н. А. Данилова, Р. Н. Нуриева. – Москва: Окей-книга, 2012. – 112 с.
26. Данилова, Н. М. Стимулирование роста производительности труда на торговых предприятиях в современных условиях [Текст]/ Н. М. Данилова // Проблемы современной экономики. –2014. – №14. – С.143-147.
27. Захаров, А. Н. Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда [Текст] / А. Н. Захаров // Вестник НГИЭИ. – 2015. – №9 (40). – С. 19-30.
28. Зимович, Л.Е. Анализ организации оплаты и материального стимулирования труда на предприятии [Текст] / Л. Е. Зимович // Актуальные вопросы экономических наук. – 2009. – №4-2. – С. 34-39.
29. Ивановская, Л.А. Анализ реализации функции мотивации в российских банках [Текст] / Л. А. Ивановская // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 3. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/03/3970> (дата обращения: 31.01.2017).
30. Кибанова, А. Я. Управление персоналом организации[Текст] / А. Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2007. – 512с.
31. Клочков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов[Текст] / А. К. Клочков. – Эксмо, 2010. – 160 с.

32. Комаров, Е. И. Измерение мотивации и стимулирования «человека работающего»[Текст] / Е. И. Комаров. –М.: Инфра-М, 2014. – 135 с.
33. Компания ООО «Анжерское молоко» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://znaybiznes.ru/> (дата обращения: 31.01.2018).
34. Костикова, О.Н. Система формирования заработной платы с учетом стимулирующих выплат в современных организациях[Текст] / О. Н. Костикова // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. –№1 – С. 106-112.
35. Ларина, А. А. Создание эффективной системы мотивации персонала в строительной организации [Текст] / А. А. Ларина // Молодой ученый. – 2016. – №23. – С. 583-586.
36. Любицкая, В. А. Система мотивации и стимулирования труда работников промышленного предприятия в рыночной среде [Текст] /В. А. Любицкая // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2011. – №1. – С. 99-102.
37. Магура М., Курбатова М. Теории мотивации: Научное управление Ф. Тейлора [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://hr-portal.ru>. (дата обращения: 31.01.2018).
38. Макарова, А.О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях [Текст] / А. О. Макарова // Молодой ученый. – 2014. – №6. – С. 376-379.
39. Макклелланд Д. Мотивация человека. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://mexalib.com/> (дата обращения: 31.01.2018).
40. Малова, И.И. Современные стратегии и концепции системы мотивации и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы показателей / И.И. Малова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 4. – С. 108-117.
41. Маслоу Абрахам. Мотивация и личность. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://e-libra.ru>. (дата обращения: 31.01.2018).

42. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 704 с.
43. Модели и теории мотивации. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://motivtrud.ru/>. (дата обращения: 31.01.2018).
44. Модель Портера-Лоулера. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.pragmatist.ru/> (дата обращения: 31.01.2018).
45. Мотивация в стиле Google: зарплаты, бонусы, настройки. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aif.ru/>. (дата обращения: 31.01.2018).
46. Назарова, Е.В. Особенности и перспективы методов современного стимулирования персонала в России [Текст] / Е. В. Назарова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 6 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2016/06/11739> (дата обращения: 31.01.2018).
47. Нематериальная мотивация персонала – система, способы, примеры // Журнал «Генеральный Директор». [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.gd.ru/> (дата обращения: 31.01.2018).
48. Нестеренко, Т.В. Анализ методов изучения мотивации персонала [Текст] / Т. В. Нестеренко, Л. С. Санькова, Н. С. Гончарова // Вестник Института комплексных исследований аридных территорий. – 2009. – №2 (19). – С.41-42.
49. Никифорова, Л. Г. Проектирование программ нематериального стимулирования [Текст] / Л. Г. Никифорова // Справочник кадровика. – 2012. – №1. – С. 133-137.
50. Обзор систем, методов и методик оценки персонала // «Кадровая служба и управление персоналом предприятия», июнь 2009. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://delo-press.ru/articles.php?n=7196>. (дата обращения: 31.01.2018).
51. Особенности оплаты труда в Японии. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://leit.ru/> (дата обращения: 31.01.2017).

52. Особенности оплаты труда работников в Германии [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.rubukh.ru/> (дата обращения: 31.01.2018).
53. Павленко, О. В. Критерии оценки и формирование современных систем мотивации труда в условиях рыночной экономики [Текст] / О. В. Павленко // Экономика, управление, финансы: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2016 г.). – Пермь: Зебра, 2016. – С. 143-146.
54. Поляков, А. С. Специфика мотивации и стимулирования внутриорганизационного поведения работников в системе современного предпринимательства [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://diss.seluk.ru/>. (дата обращения: 31.01.2018).
55. Попова, К. А. К вопросу о формировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации [Текст] / Е.А. Попова // European research. – 2016. – №4 (5). – С.60-62.
56. Потребности человека как источник его активности. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://psych.info/>. (дата обращения: 31.01.2018).
57. Продвижение HR-бренда. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/>. (дата обращения: 31.01.2018).
58. Производственный календарь на 2017 год.[Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>. (дата обращения: 31.01.2018).
59. Рассадина, И.И. Особенности рынка труда США [Текст] / И. И. Рассадина // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2006. – №4. – С. 101-121.
60. Ребров, А. В. Факторы формирования мотивации работников. [Текст] / А. В. Ребров // Социологические исследования. – 2011. – №3. – С. 38-49.
61. Секреты мотивации персонала. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.forbes.ru/>. (дата обращения: 31.01.2018).

62. Система мотивации персонала: примеры и разработка. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.business.ru>. (дата обращения: 31.01.2018).

63. Система оплаты труда во Франции. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.tinlib.ru/>. (дата обращения: 31.01.2018).

64. Скворцов, В.Н. Трудовая мотивация работников в современных условиях [Текст] / В. Н. Скворцов, Е. А. Маклакова // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. – 2014. – №1. – С. 54-68.

65. Солодянкина, О. В. Мотивация и стимулирование труда работников на промышленных предприятиях [Текст] / О. В. Солодянкина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №2. – С. 109-110.

66. Структура и классификационные аспекты категории «субконтрактинг» [Текст] / Н. В. Войтоловский, Н. Д. Аппакова, Л. В. Христофорова // Проблемы современной экономики. – 2008. – №4 (28). – С. 186-189.

67. Теория мотивации Дугласа МакГрегора. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://infomarketing.su/>. (дата обращения: 31.01.2018).

68. Теория ожиданий. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://dps.smrtlc.ru/>. (дата обращения: 31.01.2018).

69. Теория справедливости. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://infomanagement.ru>. (дата обращения: 31.01.2018).

70. Толстоброва, Н. А. Разработка методики стимулирования труда на основе оценки пользы сотрудника [Текст] / Н. А. Толстоброва, Т. А. Симагутин // Управление экономическими системами. – 2015. – №1 (61). – С. 8.

71. Трудовые показатели ООО «Анжерское молоко». [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.amoloko.ru>. (дата обращения: 31.01.2018).

72. Успех вознаграждается руководством. Опыт компании «Данон». // Ежемесячный научно-практический журнал «Кадровик. Кадровый

менеджмент», февраль 2007, №2 [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://base.garant.ru/5336711/>. (дата обращения: 31.01.2018).

73. Хазанович, Э.С. Иностранные инвестиции [Текст] / Э. С. Хазанович. – М.: КноРус, 2011. – 312 с.

74. Хасанова, Б. Ф. Синергия как метод повышения эффективности деятельности компании [Текст] / Б. Ф. Хасанова, И. В. Буренина // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело». – 2011. – № 6. – С. 188-196.

ОТЧЕТ

о проверке на плагиат

Тема ВКР Стимулирование труда как способ управления работниками в
ООО "Анжерское молоко"

Объем оригинальности –

Объем неправомерного заимствования результатов работы других
авторов –

Копия отчета с указанием заимствованных источников

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-ЗИЗ2	Давыдова Елена Петровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ОСГН ШБИП	Лойко Ольга Тимофеевна	Д.ф.н., профессор		

Приложение Б

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «АНЖЕРСКОЕ МОЛОКО»

652470, Кемеровская область, г. Анжеро-Судженск,
ул. Магистральная, 1
ОГРН 1074246000806, ИНН 4246008663, КПП 424601001,
р/с 40802810726120100746, Отделение № 8615 Сбербанка России, г. Кемерово, БИК
043207612, к/с 30101810200000000612

«Утверждаю»

Директор ООО «Анжерское молоко»

Туралев В.П.

«__» _____ 2018г.

АКТ О ВНЕДРЕНИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ ДАВЫДОВОЙ ЕЛЕНЫ ПЕТРОВНЫ СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ РАБОТНИКАМИ В ООО «АНЖЕРСКОЕ МОЛОКО»

Комиссия в составе: Туралева В.П., Морозовой А.С., Назарова Е.В. подтверждает, что в период с февраля по май 2018 года Давыдовой Е.П. в ООО «Анжерское молоко» была проанализирована существующая система стимулирования, выявлены ее недостатки и была разработана новая методика стимулирования, которая учла интересы сотрудников и руководства организации.

В ходе апробации результатов разработанной методики стимулирования, можно сделать вывод о том, что повысилась производительность и качество работы персонала организации, количество нарушений по выбранным критериям методики стимулирования Давыдовой Е.П. не было выявлено. На текущий момент видна положительная динамика от новой методики мотивации и стимулирования сотрудников ООО «Анжерское молоко».

По итогу тестирования и анализа результатов, предложенных в бакалаврской работе, принято решение о дальнейшем их внедрении.

Начальник ОК
ООО «Анжерское молоко»

Начальник
планово-экономического отдела
ООО «Анжерское молоко»

_____ Морозова А.С.
_____ Назаров Е.В.



«30» мая 2018г.