

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Особенности мотивации и стимулирования труда в мебельной промышленности Узбекистана (на примере ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»)

УДК 005.32:331.101.3:684(575.1)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ4Б1	Альмухамедов Руслан Рамильевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Таран Екатерина Александровна			

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	к.э.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Селевич Ольга Семеновна	к.э.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Барышева Галина Анзельмовна	д.э.н., профессор		

Планируемые результаты обучения по направлению 38.03.01 Экономика

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и

Код	Результат обучения
	организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
P15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 38.03.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Барышева Г.А.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-3Б4Б1	Альмухамедову Руслану Рамильевичу

Тема работы:

<u>Особенности мотивации и стимулирования труда в мебельной промышленности Узбекистана (на примере ООО БАРСЕЛОНА-ЗАР)</u>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	25.03.2019 № 2272/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	20.05.2019
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Нормативно-правовые акты, интернет ресурсы, монографии, статьи в периодических изданиях, учебно-методическая литература по теме исследования. Данные, полученные об ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» в ходе прохождения преддипломной практики.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1) Раскрыть теоретические аспекты мотивации и стимулирования трудовых ресурсов персонала предприятия, в том числе, рассмотреть сущность мотивации и стимулирования труда, определить основные методы стимулирования труда персонала; описать роль мотивации и стимулирования в регулировании трудовых отношений; провести сравнительный анализ основных теорий мотивации.</p> <p>2) Охарактеризовать рынок мебельной промышленности в Узбекистане и определить основные тенденции развития системы мотивации</p>

	и стимулирования работников предприятий на данном рынке. 3) Осуществить анализ системы мотивации и стимулирования труда работников ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР», а именно, дать характеристику основных направлений деятельности и организационной структуры предприятия; провести анализ используемых систем мотивации персонала; рекомендовать мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в предприятия. Проанализировать социальную ответственность ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР».
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Рисунков – 17, таблиц – 16, презентация PowerPoint
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
«Социальная ответственность»	Ермушко Жанна Александровна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	01.02.2019
---	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель	Таран Екатерина Александровна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3Б4Б1	Альмухамедов Руслан Рамильевич		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 84 страницы, 17 рисунков, 16 таблиц, 33 использованного источника.

Ключевые слова: мотивация, стимулирование, мотивация труда, управление персоналом, методы мотивации.

Объектом исследования является ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР».

Цель работы – является совершенствование системы мотивации персонала в мебельной промышленности (на примере ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»).

В процессе исследования проводились: социологические исследования, целью которой является выявление удовлетворённости персонала методами мотивации и стимулирования труда.

В результате исследования были разработаны несколько методик по использованию мотивационного подхода в управлении персоналом организации.

Область применения: рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала предприятия могут быть применимы на производственных предприятиях.

Экономическая эффективность/значимость работы: внесённые предложения позволяют повысить не только уровень стимулирования персонала, но также повысят производительность труда и выручку.

В будущем планируется внедрить внесённые предложения в деятельность ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР».

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

В данной дипломной работе применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Мотивация персонала – процесс побуждения персонала к деятельности для достижения целей организации;

Стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование;

Стимул – это сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, который вызывает реакцию, действие;

Развитие персонала – это комплекс мероприятий, которые направлены на повышение профессиональной и управленческой компетентности работников с целью более эффективного достижения целей и задач организации;

ООО – общество с ограниченной ответственностью;

ССП – система сбалансированных показателей;

СМИ – средства массовой информации;

КСО – корпоративная социальная ответственность;

Т.к. – трудовой кодекс;

КPI – KeyPerformanceIndicators;

РФ – Российская Федерация;

РУз – Республика Узбекистан;

с. – страница;

пр. – прочее;

др. – другие;

т.д. – так далее;

т.е. – то есть;

п. – положение.

Оглавление

Введение	9
1 Теоретические аспекты мотивации персонала в организации	12
1.1 Мотивации персонала: экономическая сущность	12
1.2 Основные методы мотивации и стимулирования труда в организации....	25
2 Анализ системы мотивации труда в ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»	32
2.1 Характеристика организации ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР».....	32
2.2 Анализ существующей системы мотивации ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР».	42
3 Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности системы мотивации персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»	51
3.1 Направления улучшения системы мотивации работников в ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР».....	51
3.2 Разработка мероприятий, направленных на улучшение системы мотивации персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»	52
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий	69
4 Социальная ответственность	75
Заключение	81
Список использованных источников	85
Приложение А	90
Приложение Б.....	97
Приложение В	104
Приложение Г.....	112

Введение

Актуальность темы работы обусловлена тем, что переход к социально ориентированному рынку предполагает необходимость создания адекватного механизма мотивации труда. Эффективность организации напрямую зависит от качества работы сотрудников. На данный момент вопрос успешной мотивации персонала в отечественных организациях остается актуальным.

Задачей для руководителя является разработать систему мотивации, чтобы заинтересовать своих сотрудников. Необходимо знание о том, что движет человеком, какие мотивы лежат в основе его действий, и каким потребностям они соответствуют. Понимание этого процесса позволит предприятию разработать действующую систему стимулирования сотрудников, которая будет соответствовать их интересам и ожиданиям, порождаемым у них физиологическими или психологическими недостатками чего-либо. Об их существовании можно только судить по поведению человека.

Объектом исследования выступает ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР».

Предметом исследования является система мотивации труда.

Целью работы является совершенствование системы мотивации персонала в мебельной промышленности (на примере ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»).

На основании поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы создания и совершенствования систем мотивации в предприятиях мебельной промышленности;
- охарактеризовать деятельность организации ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»;
- проанализировать действующую систему мотивации организации ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»;

– разработать мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» и рассчитать эффективность предложенных мероприятий.

Методы исследования: при решении поставленных задач использовались методы экономического и статистического анализа: группировка, сортировка, социологические методы исследования (интервью, анкетирование).

Научная и практическая новизна и значимость работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» и оценке эффективности предложенных мероприятий.

Реализация и апробация работы. Полученные в ходе исследования данные, могут быть использованы для оптимизации мотивации персонала в ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР».

Степень изученности проблемы: проблема мотивации труда персонала приобрела свою значимость и актуальность еще в двадцатых годах прошлого столетия. Родоначальниками теории мотивации можно считать А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак Грегора, работы которых дали старт множеству исследовательских проектов и привели к появлению концептуальных разработок, моделей, широко применявшихся на практике в развитых индустриальных странах и успешно используемых до сих пор.

Значительный вклад в развитие современных теорий мотивации труда внесли работы С. Адамса, К. Альдерфера, Д. Аткинсона, В. Врума, Д. Лауфера, Д. Лорша, Э. Лоулера, П. Лоуренса, Д. МакКлелланда, Э. Мэйо, У. Оучи, Л. Портера, Б. Скиннера, Ф. Тейлора, и других зарубежных авторов.

Среди отечественных ученых, стоявших у истоков формирования концепций мотивации трудовой деятельности, следует назвать А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина и В.А. Ядова. В настоящее время закономерности построения и развития систем мотивации и стимулирования отражение в трудах С.Н. Апенько, Е.Н. Ветлужских, А.П. Егоршина,

А.В.Копытовой, Е.А. Митрофановой, В.Г. Соломанидина, Т.О. Соломанидиной, С.А. Шапиро и др.

В работах О.С. Виханского, А.Я. Кибанова, А.И. Наумова, Ю.Г. Одегова, С.Д. Резника, В.В. Травина исследуется мотивация и стимулирование работников предприятий и организаций и формирование их организационного поведения.

Несмотря на большое количество публикаций по теме исследования мотивации труда, проблема совершенствования мотивации персонала в мебельной промышленности остается недостаточно изученной.

1 Теоретические аспекты мотивации персонала в организации

1.1 Мотивации персонала: экономическая сущность

Мотивацию в менеджменте принято считать одним из основополагающих факторов, которые определяют поведение работников в трудовых процессах. В общем смысле она представляет собой процесс стимулирования и побуждения человека к деятельности, ориентированной на достижение определённых целей, стоящих перед организацией.

Мотивация персонала осуществляется посредством формирования соответствующей системы.

Система мотивации – это множественная совокупность мероприятий, направленных на стимулирование работников предприятия, предприятия, фирмы к высокоэффективному труду [1, с. 85]. Посредством реализации соответствующих механизмов система мотивации позволяет оказывать влияние на эффективность труда отдельных управленческих работников и организации в целом.

Основными структурными элементами системы мотивации выступают: цели и задачи мотивации; стратегия мотивации; принципы стимулирования и мотивации труда; функции мотивации (планирования, нормирование, организация, координация, стимулирование, учет, контроль, анализ); инструменты стимулирования; технологии стимулирования.

Стратегия мотивации персонала — это совокупность действий по реализации системы стимулирующих и мотивирующих воздействий на длительный период времени, использование которых позволит предприятию создать устойчивые конкурентные преимущества в условиях циклически развивающейся экономической системы. [2, с. 58]

Поскольку стратегия мотивации труда разрабатывается на длительный период, то основываться она должна на долгосрочных прогнозах. Это связано с тем, что для сохранения конкурентных преимуществ и

экономической стабильности в современных рыночных условиях недостаточно четкого плана действий и следования ему. Темпы развития высоки, что в свою очередь вызывает стремительное изменение условий ведения деятельности, поэтому помимо анализа ситуации, необходим прогноз, основанный на предположениях экспертов, на установлении причинно-следственных связей между различными событиями, на экстраполяции. [3, с. 41]

Рассмотрим основополагающие принципы, которые должны быть положены в основу формирования мотивации и стимулирования труда персонала с учетом их ценностных ориентаций:

- принцип соответствия применяемых способов мотивации и стимулирования особенностям мотивационной структуры, ценностных ориентаций и культурных стереотипов поведения персонала;

- принцип параллельного удовлетворения первичных и высших потребностей (социальных и потребностей самоактуализации) менеджеров среднего звена. В условиях, когда возможности высокой оплаты труда большинства предприятий являются весьма ограниченными, поддержание и развитие трудовой мотивации путем воздействия на высшие потребности, являющиеся, как показало исследование, достаточно развитыми у руководителей среднего звена, позволяют задействовать весьма существенные резервы активизации человеческого фактора;

- принцип нахождения оптимального баланса между так называемой положительной (позитивной) и отрицательной (негативной) мотивацией. В результате проведенных исследований было установлено, что в целом более эффективным является положительное мотивационное управление. Наиболее негативный вариант — это отсутствие как положительной, так и отрицательной мотивации [4, с. 83].

Она предполагает необходимость выявления потребностей сотрудников и формирования соответствующей системы стимулов, позволяющих их удовлетворить.

В любой организации система мотивации решает определенные цели и задачи. Ее основополагающей целью считается стимулирование сотрудников в высокоэффективной трудовой деятельности для повышения производительности их труда, в том числе управленческого. Задачи, стоящие перед системой мотивации, сводятся к трем составляющим (рисунок 1).

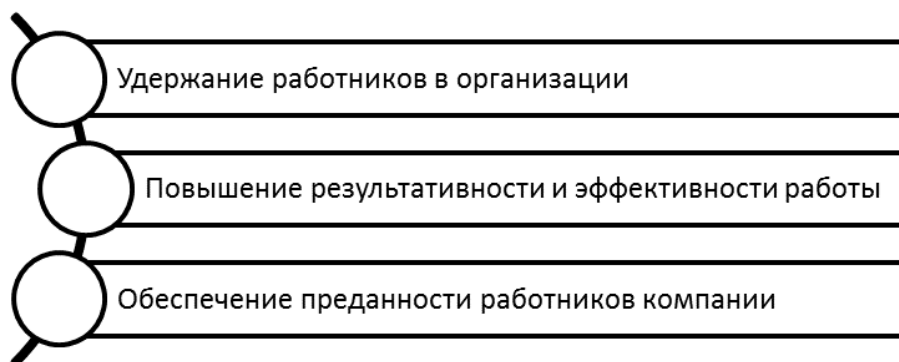


Рисунок 1 – Задачи системы мотивации [5]

Эффективно сформированная система мотивации ориентирует сотрудников предприятия на решение стратегических задач и способствует оптимизации расходов на персонал. В настоящее время в практике менеджмента существует различные виды систем мотивации. Наиболее известными из них считаются американская система, западноевропейская система и японская система.

Подходы к мотивации труда персонала в Российском и Зарубежном менеджменте значительно отличаются друг от друга, несмотря на использование одинаковых теорий мотиваций труда. Наиболее значительных успехов в управлении мотивацией труда были достигнуты в США и Японии. Поэтому проведем сравнительную характеристику мотивационных подходов в данных странах. [6, с. 71]

В экономики Японии за относительно короткий срок произошли масштабные перемены, которые впоследствии получили название - «японское экономическое чудо». Своих успехов Япония добилась благодаря трем принципам (рисунок 2):

Что касается материального стимулирования персонала, то представим его элементы в виде схемы (рисунок 3):



Рисунок 3 – Материально стимулирование персонала [7]

Американский менеджмент значительно отличается от Японского, если в японской организации и персонал нацелены на общее дело, на коллективное достижение цели и поощрение, то в США - это все индивидуально. В Америке важную роль играет различного рода премирование.

Премирование труда - дополнительная форма вознаграждения персонала, которая выплачивается работнику, как правило, из прибыли в случае достижения плановых конечных результатов предприятием в целом или конкретным подразделением. [9, с. 87]

Система оплаты труда в США весьма гибкая, она представлена таким образом, что фиксированная заработная плата работника может только увеличиваться, а уменьшаться она может в очень редких случаях и напрямую

зависит от общей производительности персонала. Что касается дополнительных выплат, они разделяются на такие виды (рисунок 4):

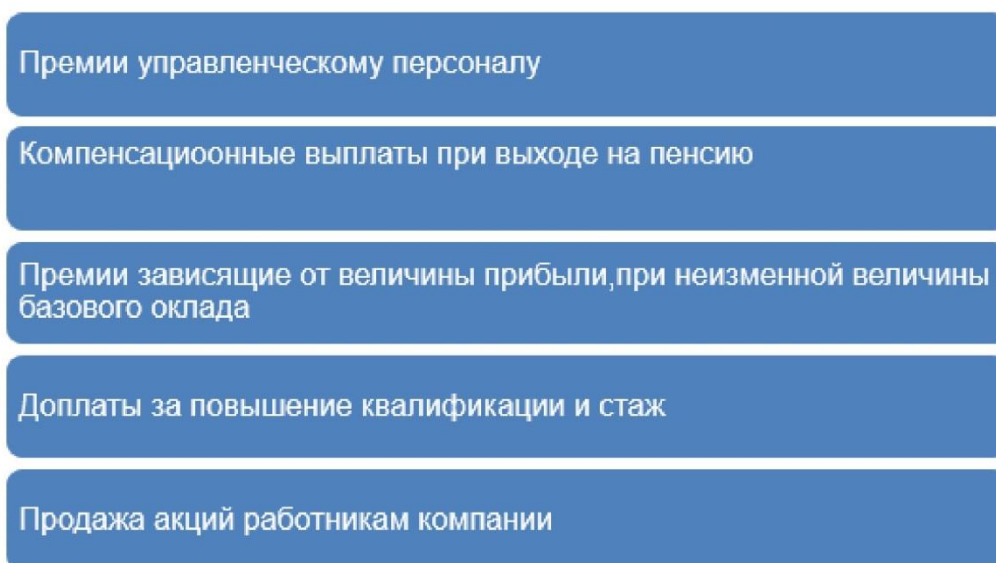


Рисунок 4 – Виды дополнительных выплат [10]

Стимулирование в США осуществляется как в денежном эквиваленте, так и различных льготах, социальной помощи. Так, например, в некоторых фирмах организация выплачивает полностью или частично проживание сотрудника, страхование, обеспечивает его автомобилем, устраивает корпоративные обеды и многое другое. Так же во многих компаниях введена балльная система поощрения за повышение квалификации, освоение новых профессий, самореализацию. После освоения какого-либо рода профессии и получения максимального количества баллов, он получает прибавку к своей заработной плате. Это дает массу преимуществ: вырастает мобильность персонала, улучшается атмосфера внутри организации, появляется удовлетворенность трудом. [11, с. 74]

Рассмотрим так же, Французскую модель мотивации труда. Она весьма интересна и главную роль в ней играет стратегическое стимулирование конкуренции и наличие гибкой системы налогообложения. Главным критерием рыночных отношений во Франции является конкуренция, которая способствует улучшению качества товара, полностью удовлетворяет потребности потребителя и уменьшает издержки производства. Франция

перешла на регулирование заработной платы в зависимости от индивидуальной и коллективной производительности.

Существуют следующие виды заработной платы (рисунок 5):

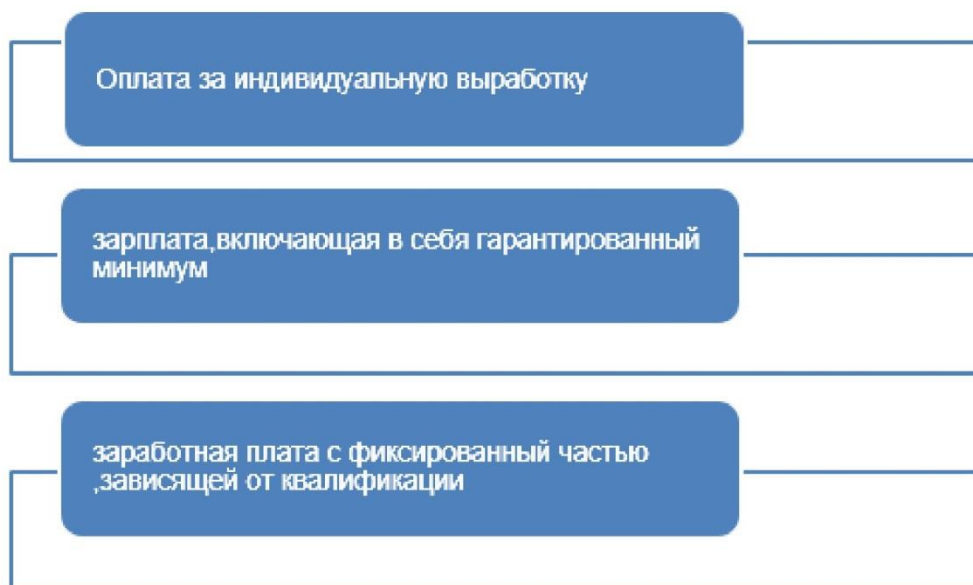


Рисунок 5 – Виды заработной платы [12]

Таким образом, можно сказать, что:

1. Методы и подходы к мотивированию персонала у всех стран разные и зависят от личностных качеств человека.
2. Мотивация и равноправная оплата труда - является движущей силой всего процесса работы.
3. Невозможно полностью копировать и применить методы мотивации одной страны к другой, это все сугубо индивидуально и должно разрабатываться на основе собственного опыта управления.

Основными инструментами мотивации выступают материальные и нематериальные способы стимулирования сотрудников. Среди них выделяются прямые и косвенные методы. Первые напрямую зависят от результатов трудовой деятельности, а вторые носят системный характер и определяются рангом или статусом работника. [13, с. 37]

В целом алгоритм ее создания соответствует общему принципу построения систем мотивации и предполагает необходимость прохождения

ряда этапов. Укрупненно они состоят из трех групп: диагностика целей; проектирование; внедрение и апробация. На первоначальном этапе уточняются цели организации (в том числе стратегические), а также определяются потребности, цели и мотивы менеджеров. Также производится определение реально используемых форм и условий стимулирования управленцев к высокоэффективному труду. Все это сопровождается необходимостью определения особенностей организации, которым должна соответствовать система мотивации.

На втором этапе происходит непосредственно проектирование новой (усовершенствованной) системы мотивации менеджеров. Оно предполагает необходимость выбора новых форм и методов мотивации и стимулирования управленцев, которые бы соответствовали их потребностям, целям и мотивам с одной стороны, и возможностям самой организации – с другой. Помимо выбора самого инструментария, на данном этапе определяются условия применения стимулов, которые бы ориентировали менеджеров на достижение целей, стоящих перед организацией.

Третий, заключительный этап предполагает апробацию модели мотивации и её внедрение в практику. Зачастую он сопряжен с документационным закреплением положений о стимулировании менеджеров и их обучением использованию новых методов мотивации нижестоящих сотрудников. [14, с. 84]

Кроме того, он предполагает необходимость организации контроля за экономической эффективностью вновь внедряемой системы мотивации. На практике мотивация менеджеров зачастую предполагает ориентацию на качественные показатели их работы. Для менеджеров низшего и среднего звена она может находить отражение в виде начисления прибыли от оборота.

Для менеджеров высшего звена она нередко предполагает участие в прибыли. Залогом эффективности построения всякой системы мотивации считается ее соответствие целям организации, как тактическим, так и стратегическим. Лишь в этом случае возможно формирование требуемого

поведения сотрудников, повышение производительности и эффективности их труда, а также обеспечение роста их заинтересованности и лояльности.

В виду специфики работы менеджера формирование систем мотивации данной группы сотрудников еще более осложняется. Эксперты выделяют шесть главных и наиболее часто встречающихся ошибок при построении системы мотивации. Рассмотрим их более подробно. [15 с. 77]

Ошибка первая связана с отсутствием прозрачной системы мотивации. Зачастую она слишком запутана и сложна для понимания.

Ошибка вторая связана с уравнильным характером оплаты труда. Менеджеры одного уровня иерархии зачастую могут выполнять разный объем работ, их функционал также может различаться. В виду того, что каждая работа имеет свою специфику, оплата менеджеров должна быть индивидуализирована и привязана к конкретным результатам его работы.

Третья ошибка обусловлена привязкой дохода к показателям, не зависящим от менеджера. В результате неверной постановки целей, работник остается не удовлетворён как результатами своего труда, так и вознаграждением за него.

Четвертая ошибка связана с одинаковой ценностью сильных и слабых менеджеров. В конечном счете, это приводит к уравнильному характеру мотивации и вознаграждения.

Пятая ошибка определяется отсутствием системы мотивации на результат. Чаще всего она возникает в случае ориентации мотивационных показателей на количественные, а не качественные показатели.

Шестая ошибка связана с использованием неверной системой бонусов. Считается, что система мотивации менеджеров в обязательном порядке должна быть ориентирована на результат и включать в себя качественные показатели, характеризующие результативность его работы.

Все современные методики управления персоналом базируются на признании возрастающей значимости личности сотрудника, на изучении его мотиваций, умении правильно формировать и в нужный момент

корректировать, если того требуют задачи, стоящие перед организацией. [13, с. 35]

Эффективность работы предприятия зависит от заинтересованности коллектива в результатах, а, следовательно, в эффективности системы материальных и моральных стимулов. Мотивированный персонал стремится к качественному выполнению работы, к эффективному выполнению задач, имеет личную заинтересованность в эффективности работы предприятия. Однако, в ходе реализации трудового процесса часто возникают противоречия между работником и работодателем о справедливости оценки результатов деятельности. Помочь разрешить противоречия помогает грамотно подобранная мотивация.

Мотивация относится к функциям менеджмента. Она объединяет систему различных факторов, которые способствуют выполнению конкретной задачи через стимулирование психологических факторов работников, позволяющих задействовать побудительные силы, позволяющие выполнять достижение целей и решение задач.

Мотивация и стимулирование рассматриваются как процесс удовлетворения потребностей сотрудников и их, связанных с работой ожиданий. Цели и задачи организации согласуются с целями персонала. [16, с.38]

Мотивация и стимулирование понимаются как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности работы персонала. Однако, понятие «мотивация» и «стимулирование» в разных источниках трактуются по-разному. Генкин Б.М. в своих трудах выделил следующее понятие: мотивация – это воздействие на поведение человека для достижения личных, групповых и общественных целей.

Выбор формы мотивации зависит от множества факторов: от корпоративной культуры, от принципов управления, национальных традиций.

Наиболее эффективной системой мотивации является та, которая сочетает в себе различные методы стимулирования персонала (представлена на рисунке 6.).

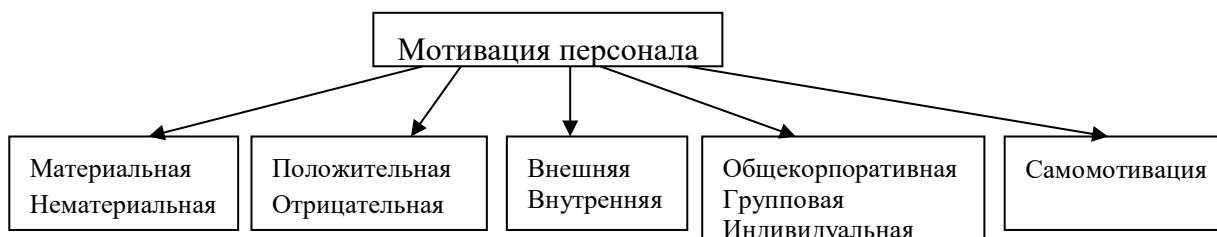


Рисунок 6 – Формы мотивации персонала

Положительную и отрицательную формы мотивации можно назвать методом «кнута и пряника». Положительная мотивация направлена на поощрение работников за высокие результаты. Отрицательная мотивация включает в себя систему наказаний и санкций за низкие результаты и нарушение дисциплины. Выбор между этими двумя подходами зависит непосредственно от условий работы в конкретной предприятия и в отношении конкретного сотрудника. Система мотивации не может быть эффективной, если в ней будут предусмотрены только наказания, однако, она не будет и эффективной, если будет содержать только положительные стимулы, необходимо присутствие обеих форм. [17, с.74]

Помимо этого, выделяют внешние и внутренние факторы мотивации. Внутренние факторы учитывают оценку сотрудника своих результатов, и внешние мотиваторы, связанные с оценкой степени успешности работы сотрудников руководством предприятия. С целью выявления совпадений самооценки и оценки руководства необходимо иметь постоянную обратную связь. Внутренняя мотивация (стимулирование) определяется значимостью работы для человека. Если она ему интересна по содержанию, позволяет развивать свои способности и качества, полезна для общества, соответствует убеждениям работника, то такая работа является сильнейшим мотивом к деятельности и качественному выполнению работы.

Внешняя мотивация делится на три вида:

Административная. К данному виду относятся: выполнение работы по команде, приказу, т.е. выполнение по принуждению.

Экономическая. Осуществляется через выплату заработной платы, денежные поощрения.

Статусная. Основывается на изменении статуса работника в предприятия, его повышении, переводе на другую должность, выражается в общественном признании, его профессионального и морального авторитета.

Генкин Б.М. в своих трудах писал о разделении мотивации по характеру отношений между людьми. Он выделял эгоистическую (основывается на благосостоянии индивидуума) и альтруистическую (в первую очередь стоят интересы коллектива, семьи и общества в целом). При проведении анализа экономических систем, как правило, ориентируются на эгоистические мотивы по причине большинства практических ситуаций. Альтруистические мотивы так же присущи многим людям, как и эгоистические. [9, с.84]

В свою очередь П.А. Сорокин в своих трудах выделял три типа альтруистов: «прирожденные», «потрясенные или благоприобретенные» (приобретают данный тип после перестройки личности) и промежуточный тип, несущий в себе черты первых двух типов. Эгоистические мотивы делятся на две группы:

- по ориентации на процесс работы;
- по ориентации на результат работы.

Ориентация на процесс работы обусловлена содержанием работы, взаимоотношениями между сотрудниками, условиями труда, возможностью развития способностей во время работы.

Основными мотивами ориентации на результат могут быть: материальное вознаграждение, значимость работы и свободное время.

Материальное вознаграждение может иметь различные формы, но чаще всего это денежное вознаграждение.

Значимость работы оценивается сотрудником с учетом бренда предприятия, престижности работы, мнением окружающих. [17, с.84]

Свободное время также является важным мотиватором для многих людей, особенно это актуально для творческих личностей, а также для тех, кто совмещает работу с учебой, мам с маленькими детьми и др.

Схема формирования мотивов представлена на рисунке 7

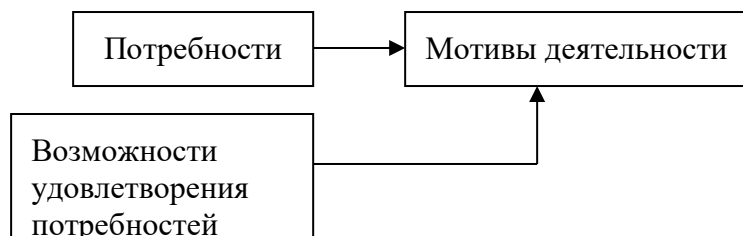


Рисунок 7 – Схема формирования мотивов деятельности человека

Мотивация основывается на знании и понимании психологических и физиологических потребностей человека, поэтому для эффективного управления персоналом руководителю необходимо анализировать существующие мотивы работников, что помогает понять сотрудников, их решения на разных этапах трудовой деятельности, а также возможность использовать эти данные на практике.

Руководитель должен понимать мотивы своих сотрудников, чтобы влиять на эффективность работы в данной предприятия, создавать конкурентные условия для повышения эффективности работы персонала. Так как мотивация, это процесс, который оказывает влияние на качество работы, то необходимо знать, каким образом можно воздействовать на мотивацию персонала с позиции руководителя. Нужно очень тщательно подходить к выбору механизмов мотивации. [18, с. 71]

Таким образом, мотивация персонала является одной из подсистем управления персоналом, которая оказывает побудительное воздействие на персонал организации. Существуют различные дефиниции определения «мотивация». Но практически все они сходятся в том, что мотивация заключается в активизации деятельности персонала, побуждении его к

эффективному труду для достижения целей организации. Основными факторами, которые заставляют человека действовать, являются: потребности, мотивы, стимулы.

1.2 Основные методы мотивации и стимулирования труда в организации

Руководителю предприятия, для заинтересованности сотрудников реализовывать должным образом свою деятельность, нужно выстроить организованную систему мотивирования и стимулирования труда сотрудников. Если принятые меры будут успешными, то сам подчиненный будет стремиться увеличить качество и результативность своей деятельности. [19, с. 38]

Признаком того, что в организации отсутствует система мотивирования, является такой показатель, как текучесть кадров. Любой человек хочет работать там, где ему предоставят хорошие условия оплаты. Однако, чтобы сохранить сотрудников и привлечь их к увеличению результатов собственной деятельности, одной заработной платы недостаточно. Необходима комплексная система стимулирования эффективности труда персонала, которая будет включать не только материальное, но и моральное стимулирование (рисунок 8).

Среди материальных способов мотивации помимо заработной платы большинство организаций предоставляют своим сотрудникам социальный пакет.

Социальный пакет – определенный набор благ, который организация добавляет к зарплате сотрудников. В руках грамотного работодателя при эффективном внедрении социального пакета как мотивационного инструмента он является мощным средством для достижения целей предприятия. При этом предприятие становится наиболее привлекательной и конкурентоспособной для соискателей [20, с. 3-4,6].



Рисунок 8 – Схема процесса формирования мотивации персонала организации

На сегодняшний день большое количество успешных предприятий помимо материальных стимулов (денежных и неденежных) используют нематериальные способы мотивации, которые становятся важнейшими в управление персоналом и способствует росту производительности труда.

Ключевыми видами нематериальной мотивации персонала организации, действующей в современных условиях и реалиях российской экономики, являются: создание возможности карьерного роста сотрудников организации; создание гибкого графика рабочего времени; предоставление возможности выбрать период для ухода в оплачиваемый отпуск; проведение корпоративных мероприятий; поздравление сотрудников с праздниками; моральная помощь во время сложных жизненных ситуаций сотрудников организации; организация стажировок и командировок; организация программ обучения для повышения уровня профессиональных качеств отдельных сотрудников; соблюдение норм эргономики; вежливое обращение с сотрудниками предприятия, без исключения их должностей [17, с. 25].

Наряду со стандартными способами мотивации (премирование, публичное признание заслуг, расширение полномочий и т.д.) отдельные российские предприятия практикуют и нестандартные приемы побуждения сотрудников к труду и улучшения их психологического состояния: предусматриваются приглашения на обед с руководителем предприятия; вводится система премирования за отсутствие больничных листов и др. [18, с. 34]. Список нестандартных способов мотивации персонала бесконечен и зависит от оригинальности и инновационного мышления руководителя организации.

Передовые предприятия по всему миру активно внедряют систему KPI (Key Performance Indication или ключевые показатели эффективности), которая позволяет оценить эффективность работы организации в целом и каждого специалиста в отдельности. Ключевые показатели эффективности при правильной разработке и внедрении является хорошим инструментом мотивации [13, с. 18].

В настоящее время, несмотря на огромное разнообразие литературы и публикаций, посвященных мотивации и стимулированию персонала, не существует определенной картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы сотрудников и наиболее эффективных методов управления ими.

Основными причинами недостаточности мотивации в современных предприятиях являются отсутствие необходимой компетенции у руководителей в вопросах анализа первичных потребностей сотрудников и методов мотивации; отсутствие индивидуального подхода стимулирования сотрудников; недостаток денежных средств на малых предприятиях; нечеткое формулирование сотрудникам заданий, которые необходимо выполнить; неучтенность ожиданий и интересов сотрудников; преобладание значительного интервала между получением результата деятельности сотрудника и поощрением его труда; нестабильность системы мотивации – невыполнение или частичное выполнение основных принципов мотивации

(установка четких целей и задач, увязка целей и вознаграждений, гласность, наличие обратной связи, единство моральных и материальных методов стимулирования, использование преимущественно положительных стимулов). [21, с. 47]

Руководитель предприятия играет далеко не последнюю роль в процессе мотивации персонала. На нем лежит ответственность самостоятельно определять методы мотивации, которые побуждают весь коллектив к активной деятельности с целью удовлетворения собственных потребностей и достижения целей предприятия.

Руководителю необходимо учитывать то, что в отношении каждого сотрудника требуется особый подход, а также сочетать интересы работника и его развитие с требованиями постоянного роста и совершенствования производства. При грамотном подходе к мотивации, руководитель может максимально снизить материальные затраты на мотивацию – иногда достаточно просто поговорить с сотрудником и выявить, какая у него проблема.

Целью процесса формирования мотивации персонала в современных предприятиях является повышение эффективности деятельности организации за счет предоставления сотрудникам возможности достигать собственных целей, работая на цели предприятия; совместимости целей организации и сотрудников; обеспечения качественной и результативной работы и лояльности персонала.

Обзор проблемы стимулирования трудовой деятельности персонала приводит к выводу, что невозможно создать универсальную систему мотивации персонала, работающую бесконечно и в любых условиях рынка.

При формировании системы мотивации персонала организации следует использовать комплексный подход, включающий материальное и нематериальное стимулирование, т.е. комплекс стимулов (в разных модификациях для разных ситуаций). На сегодняшний день применение комплекса стимулов для мотивации персонала становится важным условием

эффективной работы современной предприятия. Важной задачей для каждой организации является выбор собственной модели процесса формирования мотивации персонала в соответствии со своей спецификой и приоритетами, определенными в стратегических целях предприятия. [10, с. 91]

Главный потенциал и в то же время главная опасность для прогрессивных изменений кроется в человеке, в его сознании, в культуре, в том числе и в культурных стереотипах поведения на предприятии.

В соответствии с этим при разработке и реализации методов мотивации персонала организации необходимо к каждому сотруднику подобрать индивидуальный подход, что в свою очередь окажет максимальный эффект на трудовую деятельность персонала и, соответственно, на организацию в целом.

Для решения данной задачи предприятия помимо менеджера по персоналу требуется психолог, работающий в сфере управления персоналом. Он не только сможет набрать компетентных сотрудников, но и определить психологический портрет работника, имеющего одну активированную потребность, и поместить его на должность, где она будет удовлетворена с пользой для организации. Рекомендуется применять метод оценки личности сотрудников по переписке в соцсети и электронной почте – автоматизированный профайлинг. [13, с. 73]

Менеджеру по персоналу совместно с психологом следует наблюдать за персоналом и стараться определить их активные потребности; развивать систему мотивации в соответствии с изменениями потребностей; создавать ситуации, в ходе которых сотрудник удовлетворяет свои потребности во благо целей организации. Здесь необходимо проработать подходы к мотивации: процессуальный подход (создание системы внешних движущих сил; мотивация команды – материальное стимулирование) и содержательный подход (понимание и продвижение внутренних движущих сил; индивидуальный подход – нематериальная мотивация), а так же современные подходы к мотивации: атрибутивный подход (акцентировать внимание на

том, как сотрудники осмысливают события, происходящие с ними, как они объясняют то, что наблюдают и переживают) и партисипативный подход (доступ сотрудника к принятию решений, связанных с его деятельностью, приводящей к большей отдаче, большему вкладу каждого в общее дело). [22, с. 74]

Система мотивации персонала должна быть направлена на поддержание или развитие самомотивации сотрудника. Самомотивированный работник обладает «внутренним двигателем», благодаря которому он трудится наиболее эффективно, достигая поставленных целей. Самомотивированный персонал не нуждается в интенсивной мотивации, однако сохранение у сотрудников интереса к работе является важной задачей организации. Развить самомотивацию у сотрудников можно за счет правильно подобранной системы стимулирования персонала, учитывающей особенности сотрудников.

Внутриорганизационные льготы также являются действенными средствами мотивации. Они включают оплату организацией медицинских услуг; оплату затрат на проезд сотрудника к месту работы – полную или частичную; страхование на случай продолжительной утраты трудоспособности; оказание помощи работникам в получении ссуд с низким уровнем процента или вовсе беспроцентных ссуд; разрешение пользоваться транспортом предприятия; отпуск; питание на работе; предоставление помощи по финансовым, юридическим и другим вопросам. [8, с. 39]

В настоящее время такой вид мотивации персонала, как подарки, стал весьма популярным в организациях, но лишь тогда, когда подарки отвечают своей цели. Подарки могут быть недорогими, однако они способны серьезно стимулировать персонал. Работники чувствуют, что руководство замечает каждого сотрудника, видит их усердие в работе. Замечательным стимулом станет подарок, приуроченный к завершению какой-либо деятельности, либо завершению коллективом определенной цели, либо ко дню рождения

работника. Также организация может либо бесплатно предоставить свои товары и услуги, либо предложить за них значительную скидку [13, с. 57].

На основании вышеизложенного можно сказать, что на предприятии система мотивации персонала должна быть основана на разных методах. Выбор этих методов зависит от того, насколько предприятие заинтересовано в мотивации своих сотрудников, какие цели ставит для системы мотивации, какова общая система управления предприятием. Как показывает практика, среди форм мотивации компании основное внимание уделяют окладу и индивидуальной надбавке, также используют страхование, материальную помощь.

2 Анализ системы мотивации труда в ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»

2.1 Характеристика организации ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»

ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» – является производителем мебели в Узбекистане, обладает современной производственной базой, обширными деловыми связями, репутацией надёжного партнёра.

Производственная компания «БАРСЕЛОНА-ЗАР» уже не первый год укрепляет свои позиции на российском рынке мебели, предлагая лучшее сочетание цены и качества.

Благодаря использованию передовых технологий, современного оборудования и применению экологически чистых материалов, предприятие удерживает прочные позиции на мебельном рынке.

Производимая мебель пользуется стабильным спросом благодаря европейскому уровню качества, добротности и приемлемой широкому потребительскому классу ценой.

Структура управления является линейно-функциональной и представлена на рисунке 9.

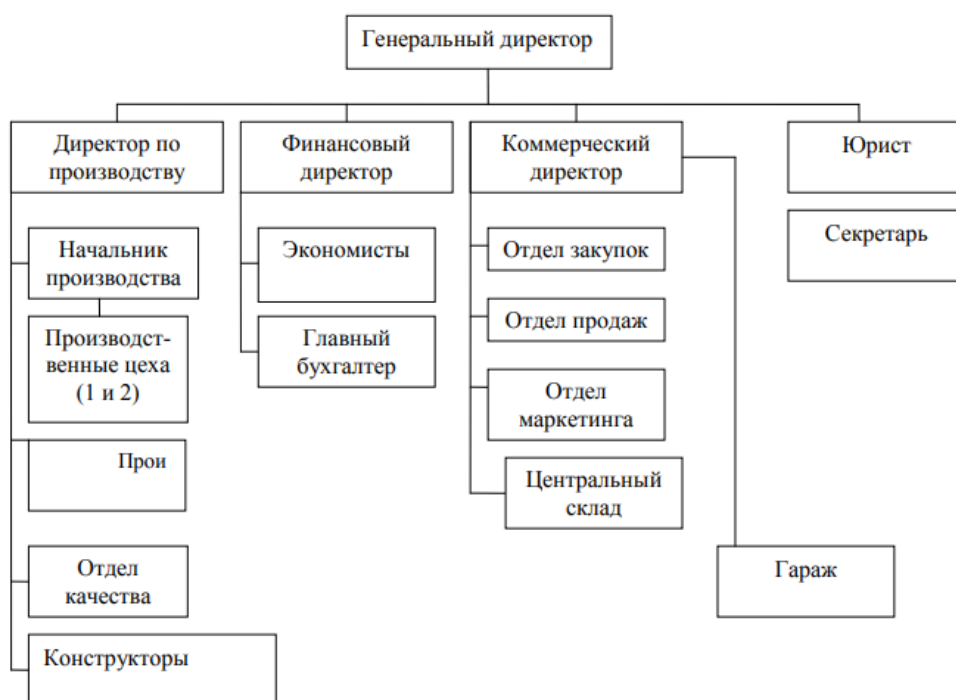


Рисунок 9 – Организационная структура ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»

Многолетний опыт использования линейно-функциональной структуры управления в учреждении показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом.

Динамика основных экономических показателей деятельности предприятия за последние три года продемонстрированы в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»

Наименование показателя	2016	2017	2018
Валовой доход, млн руб.	868	1 100	1 001
Издержки, млн руб.	871,3	1 109,5	1 013,1
Валовая прибыль, млн руб.	- 3,3	- 9,5	- 12,1
Налоги, сборы и пошлины, отнесенные на финансовый результат, млн руб.	0,63	0,33	0,78
Балансовая прибыль, млн руб.	- 2,67	- 9,17	- 11,32
Рентабельность, %	- 0,38	- 1,00	- 1,19
Численность персонала, чел.	252	266	291
Производительность труда, млн руб.	3,44	4,13	3,44
Средняя заработная плата, руб.	13 200	12 300	16 500

Анализ таблицы 1 позволяет сделать вывод об ухудшении финансового состояния предприятия. При увеличении объема выручки наблюдается снижение и без того низкого уровня рентабельности. Предприятие устойчиво работает в убыток. Это произошло, в том числе, из-за резкого повышения в 2018 году заработной платы (за счет ее постоянной составляющей, не связанной с результатами работы), существенно превышающего рост производительности труда.

При этом в 2018 году, несмотря на рост численности персонала, валовый доход предприятия уменьшился, соответственно, уменьшились производительность труда и уровень рентабельности. Кроме того, итоги 2018г. показали, что фактическая себестоимость реализованной продукции

превышает плановую на 12,75%. Фонд оплаты труда превысил плановый на 18,43%.

Это говорит о наличии проблем, в том числе, в системе мотивации персонала, вероятно, не связанной с результатами работы сотрудников.

Анализ потенциала персонала предприятия целесообразно начать с оценки обеспеченности ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» трудовыми ресурсами (таблица 2).

Таблица 2 – Обеспеченность ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» трудовыми ресурсами за 2017 – 2018 гг.

Категория сотрудников	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Всего численность персонала	255	281	315	100	100	100
В том числе рабочие	209	233	261	82	83	83
Специалисты, служащие и руководители	46	48	54	18	17	17

Графически распределение персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по категориям сотрудников отображено в рисунке 10.

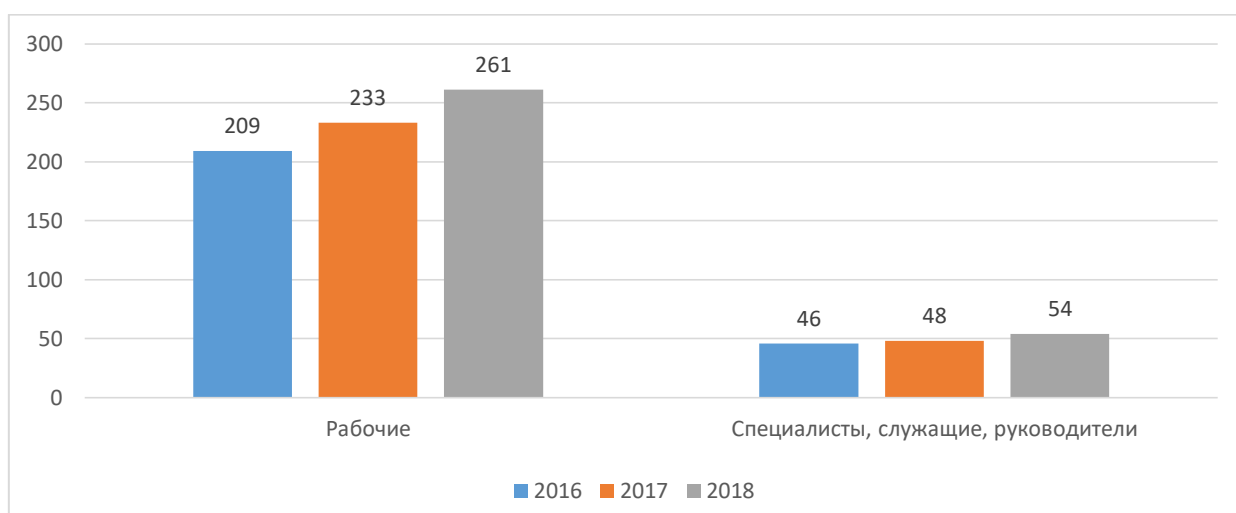


Рисунок 10 – Распределение персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по категориям сотрудников

Как видно из таблицы 2 и рисунка 10, на предприятии преобладают рабочие. Это связано с тем, что предприятие относится к перерабатывающей отрасли, где в основном требуются рабочие. При этом, несмотря на общее

увеличение численности персонала, доля руководителей, специалистов и служащих остается неизменной.

Проанализируем качественный состав трудовых ресурсов ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР», т.е. распределение сотрудников по полу, возрасту, уровню образования и стажу работы.

Динамика распределения сотрудников ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по гендерному признаку отображена в таблице 3.

Таблица 3 – Распределение персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по гендерному признаку

Группы персонала по гендерному признаку	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Мужчины	143	153	177	56	54	56
Женщины	112	128	138	44	46	44
Итого	255	281	315	100	100	100

Графически распределение персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по гендерному признаку отображено в рисунке 11.

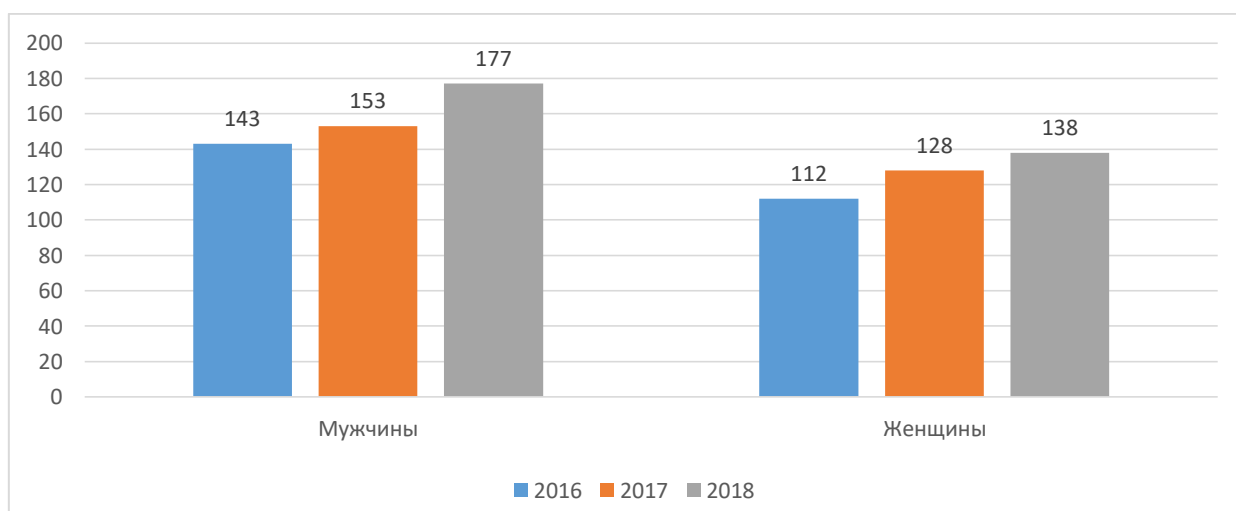


Рисунок 11 – Распределение персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по гендерному признаку

Как видно из таблицы 3 и рисунка 11, соотношение мужчин и женщин в персонале ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» остается примерно одинаковым, с небольшим преобладанием мужчин. Это достаточно необычно, т. к. обычно на перерабатывающих предприятиях преобладает женский персонал.

Распределение сотрудников ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по возрасту отображено в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по возрасту

Группы персонала по возрасту, лет	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
До 18	–	–	–	–	–	–
18-25	32	35	50	13	12	16
26-36	75	80	100	29	29	32
37-50	136	151	155	53	54	49
Свыше 50	12	15	10	5	5	3
Итого	255	281	315	100	100	100

Графически распределение персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по возрасту отображено в рисунке 12.

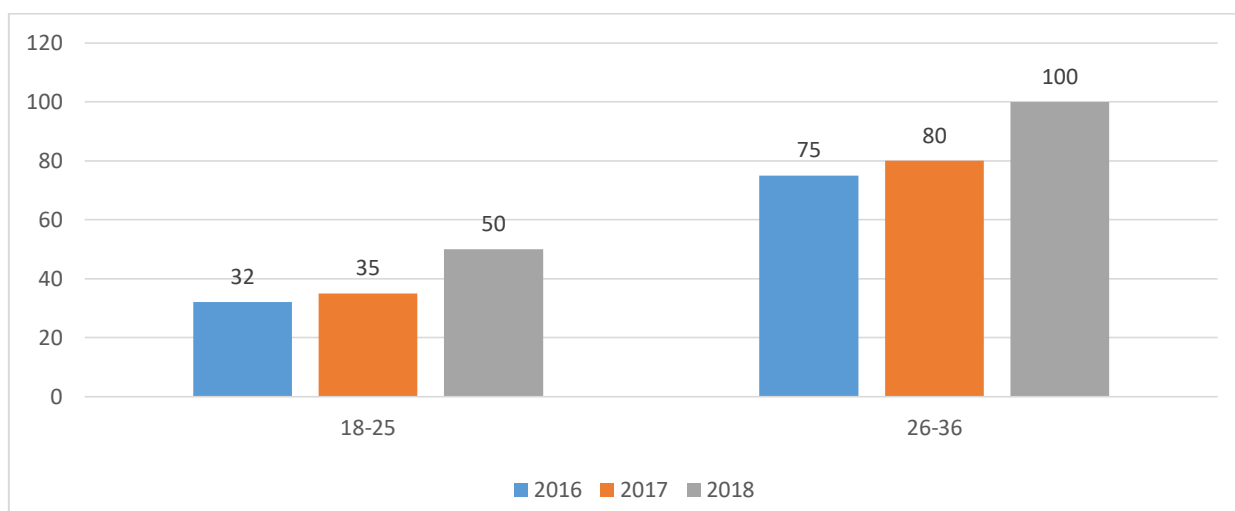


Рисунок 12 – Распределение персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по возрасту

Как видно из таблицы 4 и рисунка 12, основную долю персонала составляют лица от 37 до 50 лет, причем доля такого персонала несколько увеличивается. Существенную часть персонала составляет также персонал в возрасте от 26 до 36 лет, причем темпы роста этого контингента значительно выше, как и контингента в возрасте от 18 до 25 лет, что говорит об отсутствии потенциальной проблемы смены уходящего поколения.

Рассмотрим распределение персонала по уровню образования (таблица 5).

Таблица 5 – Распределение персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по стажу работы

Группы персонала по уровню образования	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
неполное среднее	–	–	–	–	–	–
общее среднее	–	–	–	–	–	–
средне специальное	200	210	250	78	75	79
Незаконченное высшее	10	25	15	4	9	5
высшее	45	46	50	18	16	16
Итого	255	281	315	100	100	100

Графически распределение персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по уровню образования отображено в рисунке 13.

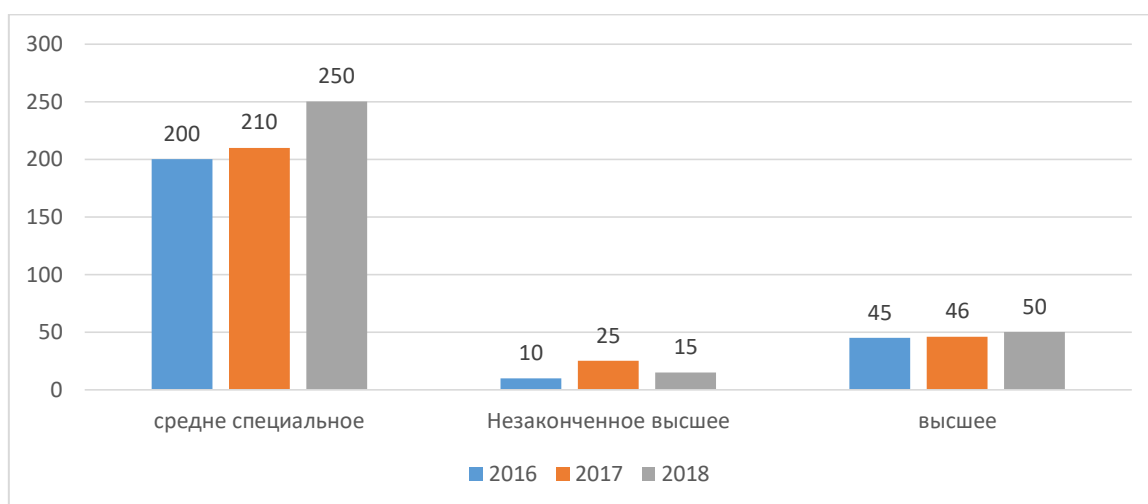


Рисунок 13 – Распределение персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по уровню образования

Как видно из таблицы 5 и рисунка 13, на предприятии преобладают сотрудники со среднеспециальным образованием. Работников с общим средним и средним профессиональным образованием на предприятии нет. Это говорит о высоком образовательном уровне персонала и его соответствии сложному технологическому процессу, осуществляемому на предприятии.

Рассмотрим распределение персонала по трудовому стажу (таблица б).

Таблица 6 – Распределение персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по стажу работы

Группы персонала по стажу, лет	Численность персонала на конец года, чел.			Удельный вес, %		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
До 1	12	15	25	5	5	8
От 1 до 3	38	50	61	15	18	19
От 3 до 5	48	52	63	19	18	20
От 5 до 10	92	95	98	36	34	31
Свыше 10	65	69	68	25	25	22
Итого	255	281	315	100	100	100

Графически распределение персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по стажу работы отображено в рисунке 14.

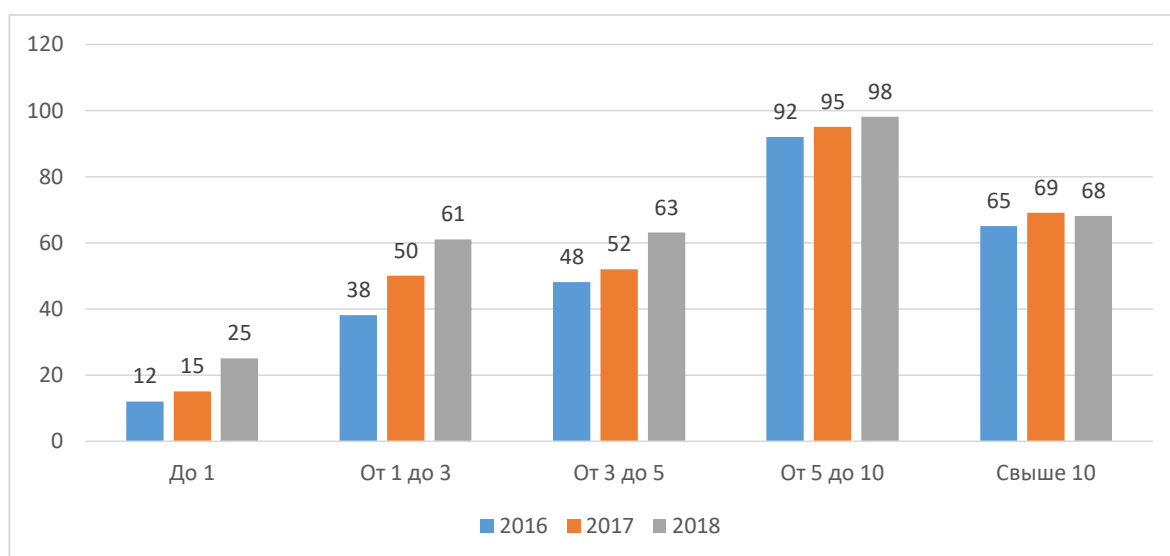


Рисунок 14 – Распределение персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по стажу работы

Как видно из таблицы 6 и рисунка 14 основная масса персонала (36% в 2016, 34% в 2017 и 31% в 2018 годах) имеет стаж от пяти до десяти лет. Это в основном производственные рабочие.

Также велика доля тех, кто проработал более 10 лет, хотя она и уменьшается. Вместе с тем высоки темпы роста доли работников, проработавших менее года. В перспективе это может создать определенные проблемы, связанные с текучестью кадров.

Кроме того, трудовому потенциалу предприятия можно дать следующую характеристику:

– физическое и психическое здоровье: более 50% персонала это люди до 36 лет, имеющих достаточно крепкое физическое здоровье;

– возможность профессионального роста: в силу того, что большая часть персонала молодые люди, не имеющие высшего профессионального образования, то наблюдается высокая потребность в обучении новым технологиям, к профессиональному росту;

– отношение к труду: в целом персонал достаточно ответственно относится к труду;

– семейное положение: примерно три четверти сотрудников имеет семьи (детей, внуков), что является по большей части позитивным при оценке трудового потенциала.

Поскольку изменения в качественном составе происходят в результате движения рабочей силы ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР», проанализируем этот процесс. Для характеристики движения рабочей силы ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» рассчитаем и проанализируем динамику некоторых показателей.

Среднесписочная численность персонала рассчитывается по формуле 1.

$$\text{Ч} = \frac{\text{Ч}_\text{н} + \text{Ч}_\text{к}}{2} \quad (1)$$

где $\text{Ч}_\text{н}$ – численность персонала на начало года;

$\text{Ч}_\text{к}$ – численность персонала на конец года.

$$\text{Ч} = \frac{259 + 256}{2} = 257,5 \text{ (2016 г.)}$$

$$\text{Ч} = \frac{256 + 281}{2} = 268,5 \text{ (2017 г.)}$$

$$\text{Ч} = \frac{281 + 315}{2} = 298 \text{ (2018 г.)}$$

Основные коэффициенты динамики кадров на предприятии.

1. Коэффициент оборота по приему персонала ($\text{К}_\text{пр}$) рассчитывается по формуле 2

$$\text{К}_\text{пр} = \frac{\text{Ч}_\text{п}}{\text{Ч}_\text{сс}} \quad (2)$$

где $K_{\text{пр}}$ – коэффициент оборота по приему;

$Ч_{\text{п}}$ – численность всех принятых сотрудников за отчетный период,

$Ч_{\text{сс}}$ – среднесписочная численность за отчетный период.

$$K_{\text{пр}} = \frac{103}{257,5} = 0,4 \text{ (2016 г.)}$$

$$K_{\text{пр}} = \frac{97}{268,5} = 0,361 \text{ (2017 г.)}$$

$$K_{\text{пр}} = \frac{82}{298} = 0,275 \text{ (2018 г.)}$$

Это говорит о высокой степени приема персонала в организацию. И хотя этот коэффициент стабильно снижается, он все еще высок.

2. Коэффициент оборота по выбытию ($K_{\text{в}}$) рассчитывается по формуле 3

$$K_{\text{в}} = \frac{Ч_{\text{у}}}{Ч_{\text{сс}}} \quad (3)$$

где $K_{\text{в}}$ – коэффициент оборота по выбытию;

$Ч_{\text{у}}$ – численность всех уволившихся сотрудников в отчетном периоде;

$Ч_{\text{сс}}$ – среднесписочная численность сотрудников за отчетный период.

$$K_{\text{в}} = \frac{107}{257,5} = 0,416 \text{ (2016 г.)}$$

$$K_{\text{в}} = \frac{72}{268,5} = 0,268 \text{ (2017 г.)}$$

$$K_{\text{в}} = \frac{48}{298} = 0,161 \text{ (2018 г.)}$$

Предприятию удалось добиться радикального снижения этого показателя, но, судя по таблице 1., это сделано за счет ухудшения финансово-экономических показателей деятельности.

3. Коэффициент текучести кадров ($K_{\text{тк}}$) рассчитывается по формуле 4

$$K_{\text{тк}} = \frac{Ч_{\text{тп}}}{Ч_{\text{сс}}} \quad (4)$$

где $K_{\text{тк}}$ – коэффициент текучести кадров;

$\text{Ч}_{\text{ТП}}$ – излишний оборот рабочей силы за определенный период (количество уволенных по собственному желанию и за нарушения трудовой дисциплины);

$\text{Ч}_{\text{СС}}$ – среднесписочная численность.

$$K_{\text{ТК}} = \frac{107}{257,5} = 0,416 \text{ (2016 г.)}$$

$$K_{\text{ТК}} = \frac{72}{268,5} = 0,268 \text{ (2017 г.)}$$

$$K_{\text{ТК}} = \frac{48}{298} = 0,161 \text{ (2018 г.)}$$

Практически все уволенные были уволены по личному желанию. Поэтому комментарий к этому показателю аналогичен комментарию к показателям коэффициента оборота по выбытию.

4. Коэффициент постоянства состава персонала предприятия ($K_{\text{пост}}$) рассчитывается по формуле 5

$$K_{\text{пост}} = \text{Ч}_{\text{пост}} / \text{Ч}_{\text{СС}} \quad (5)$$

где $K_{\text{пост}}$ – коэффициент постоянства состава;

$\text{Ч}_{\text{пост}}$ – количество работников, проработавших весь период;

$\text{Ч}_{\text{СС}}$ – среднесписочная численность.

$$K_{\text{пост}} = \frac{243}{257,5} = 0,944 \text{ (2016 г.)}$$

$$K_{\text{пост}} = \frac{266}{268,5} = 0,991 \text{ (2017 г.)}$$

$$K_{\text{пост}} = \frac{290}{298} = 0,973 \text{ (2018 г.)}$$

Полученное значение этого коэффициента показывает достаточно высокий уровень постоянства кадрового состава в организации, что естественно, учитывая, что в поселке не так просто найти работу. Вместе с тем обращает на себя внимание тот факт, что количество сотрудников, имеющих на конец календарного года стаж работы на предприятии менее

одного года в несколько раз меньше количества принятых на работу, что говорит о том, что достаточно большое количество нанятого персонала работает всего несколько месяцев.

Полученные данные сведем в таблицу 7.

Таблица 7 – Данные о движении рабочей силы ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»

Показатели движения	2016	2017	2018
Численность персонала на начало года, чел.	259	256	281
Принято на работу, чел.	103	97	82
Выбыло, чел. В том числе:	107	72	48
по собственному желанию	104	67	45
уволено за нарушение трудовой дисциплины	3	5	3
Численность персонала на конец года, чел.	256	281	315
Среднесписочная численность персонала, чел.	257,5	268,5	298
Коэффициент оборота по приему сотрудников	0,4	0,361	0,275
Коэффициент оборота по выбытию сотрудников	0,416	0,268	0,161
Коэффициент текучести кадров	0,416	0,268	0,161
Коэффициент постоянства состава персонала	0,944	0,991	0,973

Большая часть уволенных и принятых работников в основном относится к категории вспомогательных рабочих.

На предприятии для борьбы с высокой текучестью кадров (41,6%), что было связано с отсутствием мотивации к труду и низкой заработной платой, были вынуждены существенно повысить зарплату, но это привело к уменьшению прибыли.

2.2 Анализ существующей системы мотивации ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»

Как уже указывалось в главе 1, система стимулирования персонала включает в себя не только систему оплаты труда. Важен целый ряд факторов, которые способствуют эффективному выполнению работником своих обязанностей, в частности, существующий в коллективе микроклимат, условия труда, соответствие размера вознаграждения трудовым затратам и т. д.

В связи с этим был проведен опрос 60 сотрудников предприятия по заранее подготовленной анкете о работе в ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР».

Мнение, высказанное практически всеми опрошенными, заключается в том, что работу в поселке найти очень сложно, поэтому люди вынуждены держаться за нее.

Среди положительных сторон работы в основном назывались «белая» зарплата, хорошие взаимоотношения в коллективе.

Среди недостатков указывались: задержка выплаты зарплаты, пренебрежительное отношение руководства к персоналу, допускаемое с ведома руководства нарушение технологии изготовления продукта, а также существенный разрыв в размерах оплаты труда рабочих и руководителей предприятия и хищения, допускаемые руководством предприятия.

Кроме того, практически все опрошенные сошлись в том, что существующая система оплаты труда не является стимулом, поскольку не привязана к трудовым затратам, не связана с конечным результатом труда сотрудника и результатами работы предприятия. Кроме того, система оплаты труда отличается непрозрачностью, неясностью, субъективизмом.

Таким образом, заработная плата на предприятии утратила свое мотивирующее воздействие, ее мотивирующая функция отсутствует.

Также персоналу не хватает морального стимулирования, руководство явно недооценивает этот фактор.

На предприятии явно существуют диспропорции в оплате труда, что требует анализа существующей системы оплаты труда и ее корректировки.

Для этого было необходимо исследовать уровень мотивации персонала предприятия и его мотивационные потребности.

С этой целью применялись различные методы анализа уровня мотивации персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР». Соответствующие анкеты (Приложение А) были предложены тем же 60 сотрудникам предприятия, которые охватывали все профессиональные, гендерные, образовательные и возрастные категории персонала предприятия.

На рисунке 15 представлены результаты исследования по методике «Якорь карьеры».

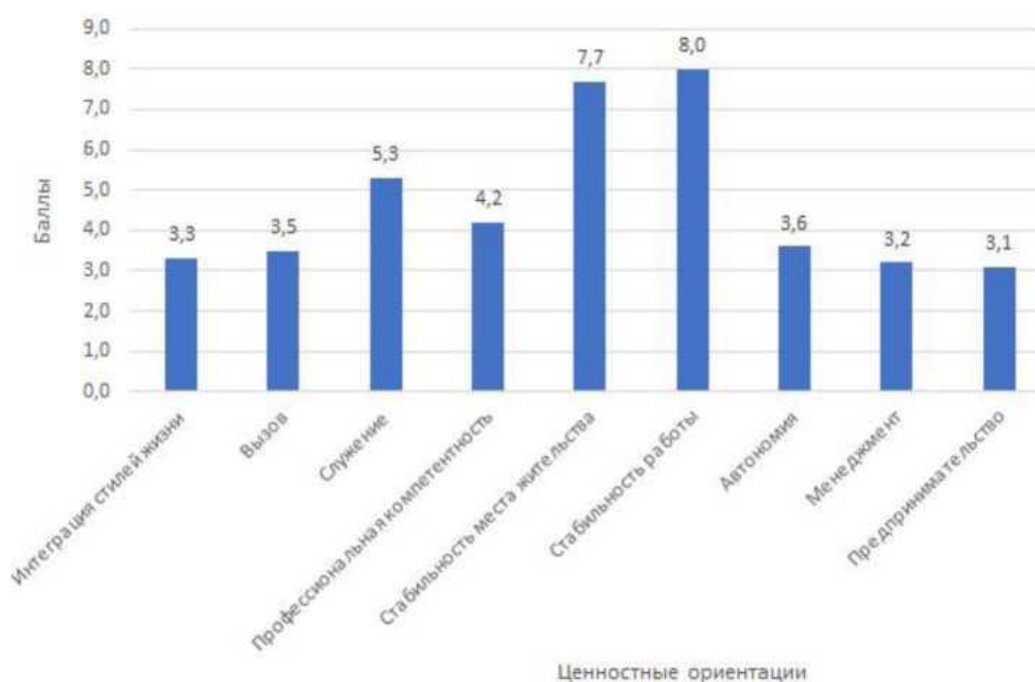


Рисунок 15 – Ценностные ориентации персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР», установленные по методике «Якорь карьеры»

Из данных, отображенных на рисунке 15, можно сделать вывод, что персонал ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР», прежде всего, ориентирован на такие факторы как стабильность места жительства, стабильность работы и служение. Вероятно, это определяется местонахождением предприятия – относительно небольшим населенным пунктом, где, с одной стороны, трудно найти работу, а с другой – многие работники предприятия доводятся друг другу родственниками, соседями, бывшими одноклассниками и т. п.

Далее мы приступили к выявлению преобладающего типа трудовой мотивации персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по В. Герчикову (приложение Б). Результаты исследования представлены на рисунке 16.

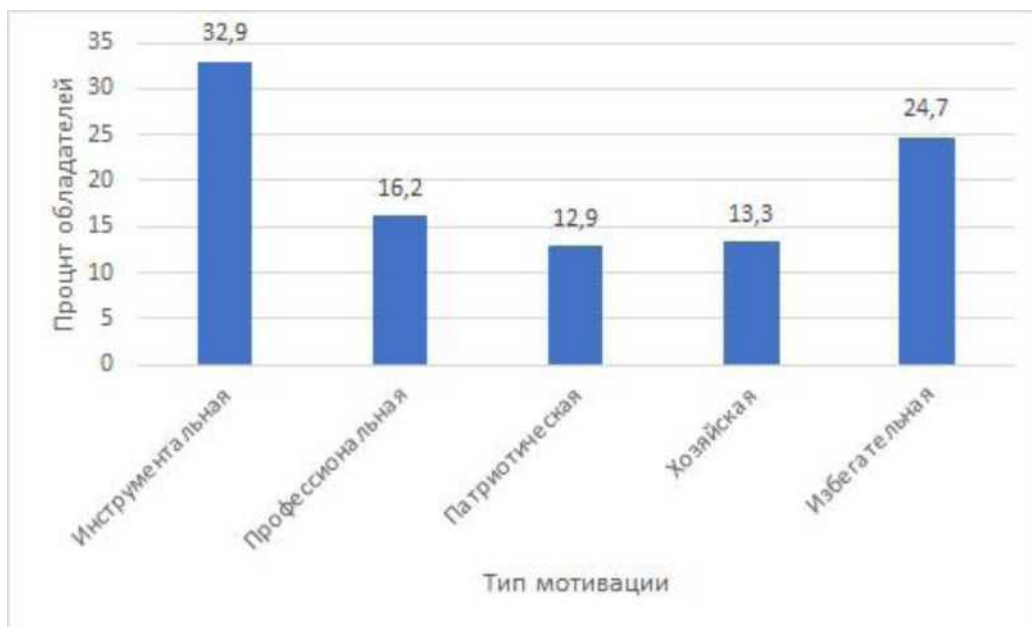


Рисунок 16 – Типы трудовой мотивации персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по В. Герчикову

Исходя из этих данных, можно сделать вывод о том, что на предприятии преобладают следующие типы трудовой мотивации:

– инструментальный, т.е. работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд;

– избегательный, характеризующийся тем, что работник такого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе, отличается безответственностью и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью, стремясь минимизировать свои трудовые усилия на уровне, который допускает непосредственный руководитель.

Также по методике Ш. Ричи и П. Мартина был исследован мотивационный профиль персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» (приложение В). Результаты исследования представлены в рисунке 17.

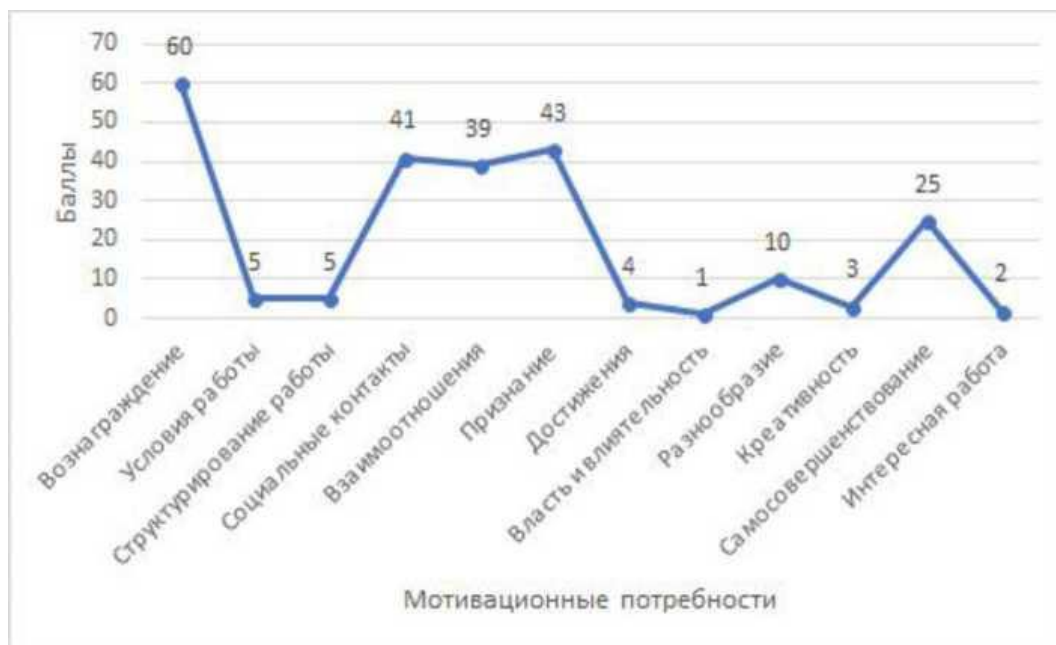


Рисунок 17 – Медианные показатели мотивационных потребностей персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»

Данные, представленные на рисунке 17, говорят о том, что у персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» преобладает потребность в вознаграждении, социальных контактах, признании и взаимоотношениях.

Вместе с тем руководство предприятия считает, что объем производства продукции может быть увеличен без существенных дополнительных расходов на мотивацию персонала (в 2018 году они составили 18 711 000 рублей), за счет интенсификации труда работников, но при этом не считает нужным радикально менять действующую на предприятии с 2014 г. систему мотивации.

В результате на предприятии наблюдаются явные признаки низкого уровня мотивации персонала:

- высокий уровень текучести кадров (см. таблицу 7);
- постоянно высокий уровень прогулов (в 2018 году по вине прогульщиков было потеряно 1667 человеко-часов);
- нерациональное использование рабочего времени (в порядке вещей ранний уход на обеденный перерыв и позднее возвращение с него, частые перекуры;

- были зафиксированы даже случаи игры в карты и домино в рабочее время);
- низкая производительность (см. таблицу 1);
- большое количество листов нетрудоспособности;
- массовые случаи хищения персоналом сырья и готовой продукции;
- низкое качество работы (присутствие большого количества жалоб покупателей).

Низкая мотивация усугубляется и ошибками руководства предприятия при разработке и внедрении системы мотивации:

- не были учтены тенденции на рынке труда;
- система мотивации не учитывает этапа развития предприятия;
- был слепо скопирован опыт других предприятий;
- руководство основывалось лишь на собственных представлениях о системе мотивации, не учитывая мнения персонала;
- проигнорированы очевидные нематериальные факторы;
- новая система мотивации была внедрена без объяснения причин.

Вместе с тем общеизвестно, что несправедливая оценка трудозатрат и результативности в большинстве случаев приводит к увольнениям, в результате чего данная ситуация становится для предприятия-работодателя экономической категорией, так как требует затрат на постоянный поиск новых сотрудников и их обучение. Избежать данных затрат можно лишь используя систему справедливой оценки деятельности работников.

На предприятии действует «Положение о премировании работников ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по итогам работы за месяц», которое было в рамках настоящей работы проанализировано.

Этим положением предусмотрены премия за эффективность работы подразделения (цеха, отдела), распространяемая на все категории работников, а также дополнительные виды премирования по результатам работы за месяц, которые распространяются на руководителей, специалистов и служащих.

Положение, как уже упоминалось, было утверждено еще в 2014 году, и до сих пор не актуализировано.

Его с уверенностью можно назвать архаичным, поскольку оно не построено на принципах грейдирования и КРІ, а лишь содержит перечисление того, за что премия может быть увеличена, а за что уменьшена, таким образом не мотивируя персонал на достижение тех целей, которые стоят перед предприятием. Более того, указанное положение не дает даже представления об этих целях. В частности, никак не упомянута связь между размером премии и показателями объема реализации продукции.

Более того, размеры дополнительных видов премирования указаны в абсолютных цифрах, что в условиях постоянного роста цен на основные продукты питания снижает их значимость.

Единовременные премии за результаты работы за определенный период, за особые достижения, по результатам работы за год («13 зарплата») вообще не предусмотрены.

Таким образом, как мы видим, положение не фиксирует твердую зависимость между результатами труда и его оплатой и позволяет достаточно широко трактовать понятие премии (на что обращали внимание и опрошенные сотрудники).

Положение практически сосредоточено исключительно на премировании, обходя стороной другие стороны оплаты труда, в том числе предусмотренные трудовым законодательством, такие как порядок установления и сроки пересмотра должностных окладов (тарифных ставок), выплат компенсаций и доплат за сверхурочную работу, за работу в ночное время, а также в выходные и праздничные дни, за совмещение профессий (должностей), при переезде по инициативе работодателя в другой город и в других случаях.

Положением, в частности, не прописан подробно и четко порядок пересмотра окладов сотрудникам, также ничего не говорится об их установлении исключительно по результатам оценки сотрудника.

Это создает ощущение неопределенности у работника и дает пространство для маневра руководству предприятия, что в целом является демотивирующим фактором.

В свою очередь, некоторые формулировки положения вызывают недоумение, поскольку позволяют широкую правовую трактовку.

Например, сотрудникам может быть уменьшена на 25% дополнительная премия за нарушение правил техники безопасности. Причем этот принцип распространяется не на все категории сотрудников, а лишь на некоторые. При этом для сотрудников цеха энергетического и метрологического обеспечения введена категория «за грубейшие нарушения ТБ», за которые они могут быть лишены премии на 100%.

Кроме того, что непонятна такая избирательность по отношению к персоналу этого подразделения, с юридической точки зрения положение не дает ясности, каким образом отличать простые нарушения правил техники безопасности от грубых и, тем более, от грубейших, что, учитывая разницу в размере наказания, представляется весьма актуальным.

Еще одним существенным недостатком действующего положения является то, что в нем не указаны сроки выплаты премии. Теоретически, принеся предприятию прибыль, вознаграждения за это можно прождать как угодно долго (неслучайно сотрудники жаловались на задержки выплаты зарплаты – формально ничего не нарушено, не выплачивается лишь премиальная часть).

Отсутствие применения системы КРІ вынуждает закладывать в положение громоздкий бюрократический порядок уменьшения премии. В случае выявления фактора, влияющего на размер премии, например, несвоевременное выполнение поручения руководителя, лицо его выявившее должно написать докладную записку вышестоящему руководителю, а с работника, допустившего просчет в работе, должна быть взята объяснительная, как при совершении дисциплинарного проступка.

Для того, чтобы руководители подразделений не ленились писать докладные, для них заложен специальный фактор депремирования – «за попытку сокрытия вышеперечисленных фактов, произошедших с их подчиненными, а также иной аналогичной информации».

Оставляя за скобками юридически размытую формулировку «иной аналогичной информации», которую можно трактовать как угодно, остановимся на том, что лишение премий на основе докладных происходит крайне редко, только тогда, когда факт нарушения скрыть просто невозможно.

Одной из причин этого является не только то, что многие работники доводятся друг другу родственниками и соседями, но и то, что в соответствии с п. 4.2.1 положения «если в подразделении кому-либо премия не начисляется, то его премиальная часть не подлежит распределению между остальными работниками».

Таким образом, у сотрудников нет никакого стимула сообщать о выявленных нарушениях, поскольку это обернется лишь испорченными отношениями.

Из всего вышесказанного следует, что «Положение о премировании работников ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» по итогам работы за месяц» содержит достаточно много демотивирующих факторов.

3 Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности системы мотивации персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»

3.1 Направления улучшения системы мотивации работников в ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»

В первой главе был проведен анализ мотивации персонала организации.

В ходе расчета, сделанного в пункте 2.1 эффективности работы организации, было выявлено, что прибыль позволяет разработать целый комплекс мер для совершенствования работы персонала. Чистая прибыль в 2018 году составила 296 тыс. руб. Однако нецелесообразно всю сумму направлять исключительно на мотивацию, так как большая часть должна оставаться в распоряжении организации, и направлена на его развитие. Поэтому для разработки мер для улучшения мотивации предлагается взять 32,6 тыс. руб. на развитие мотивации в 2019 году.

И так для того, чтобы предложить мероприятия, необходимо отталкиваться от каждой проблемы.

Одной из главнейших проблем является отсутствие социального пакета для персонала, а именно отсутствие социальных льгот и мизерная оплата больничных и отпусков. В связи с этой проблемой работники не хотят уходить в отпуска и больничные, что влечет за собой высокий уровень заболеваемости работников, а это в свою очередь несомненно отражается на их работе. Для решения данной проблемы предлагаются следующие мероприятия:

Выплата материальной помощи к отпускным в размере от 1 до 2 окладов на сотрудника в зависимости от стажа работника.

Оплата больничных листов, сумма которых рассчитывается исходя из среднего заработка работника, и так же в зависимости от стажа: меньше 6

месяцев – минимальный размер оплаты труда, от 6 месяцев до 5 ти лет – 60% от среднего заработка, от 5-ти до 8-ми лет – 80% от среднего заработка, от 8ми и более лет – 100% средний заработок.

Предложенные мероприятия позволят сократить текучесть кадров благодаря введению стажа работников, так как чем выше стаж работы у сотрудника, тем в большем размере оплачиваются его больничные и отпуска.

Следующей, и, на мой взгляд, самой серьезной проблемой снижения эффективности работы персонала является низкий уровень мотивации. Необходимо напомнить, что мотивация в ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» является самой простой и состоит исключительно из премий и штрафов. Премиями облагаются только обслуживающий персонал, в то время как управленческий персонал не может получить заработную плату выше оклада.

По моему мнению, необходимо в корне пересмотреть существующую систему мотивации и персонала и разработать более эффективную систему и, в то же время, единую для всех сотрудников.

Следует отметить, что на объем оказанных услуг нельзя прямо повлиять, поэтому работники, которые непосредственно контактируют с клиентами не прикладывают особых усилий для достижения высокого процента, что, несомненно, сказывается на эффективности работы организации в целом. По моему мнению, необходимо убрать данный метод из системы мотивации, так как он не является эффективным и разработать комплекс мер, который будет един для всех сотрудников и, по крайней мере, они будут понимать, за что они получили премиальное вознаграждение и что для этого нужно сделать.

3.2 Разработка мероприятий, направленных на улучшение системы мотивации персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»

В ходе настоящего исследования нами было установлено, что существующая на предприятии система мотивации и стимулирования

персонала и низкая заработная являются причиной низкого уровня доходности и прибыльности предприятия. Предприятие было вынуждено существенно повысить зарплату, но это привело к уменьшению прибыли, поскольку размер заработной платы остался несвязанным с результатами труда, тем самым, не выполняя свою мотивирующую функцию.

Действующее положение о премировании персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» устарело, оно не отражает современных тенденций в мотивации персонала, многие его положения юридически безграмотны, система его реализации громоздка и бюрократична, оно не мотивирует персонал на достижение целей предприятия.

На предприятии применяются недостаточно эффективные системы мотивации персонала (существующая система оплаты труда действует уравнилельно), отсутствуют нематериальные системы мотивации.

Наша задача при разработке системы оплаты труда использовать тот фактор, что работники предприятия в основном ориентированы на материальное стимулирование, и заложить в основу организации заработной платы на предприятии мотивирующий механизм. Мы добьемся этого с помощью установления размера заработной платы от оценочных коэффициентов.

Кроме того, дадим рекомендации по разработке нематериальной системы поощрения.

В целях совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала предлагается провести следующие мероприятия:

- 1) установить оплату труда рабочих в зависимости от оценки по системе «360° аттестация»;
- 2) установить оплату труда руководящего состава в зависимости от оценки по Системе сбалансированных показателей (ССП);
- 3) установить оплату труда специалистов и служащих в зависимости от оценки по системе KeyPerformanceIndicators (KPI);

4) внедрить систему выплат премий по итогам работы за год (за счет полученной прибыли), а также премий несистематического характера (за активное участие в работе по патентованию и подготовке лицензий на изобретения и научно-технические достижения, за ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства и т.п.), также выплачиваемых за счет полученной премии;

5) разработать и внедрить систему нематериальной мотивации работников, основанную на потребностях персонала предприятия.

1. Для реализации мероприятия 1 необходимо установить зависимость заработной платы рабочих от оценочных коэффициентов, учитывающих их профессионально-квалификационный уровень и деловые качества.

Для этого разработаем оценочную шкалу с описанием количественной оценки каждого оцениваемого показателя. Числовые значения шкалы интерпретируются более подробным описанием образа действий, соответствующего данному числовому значению.

Заработная плата, прежде всего, будет зависеть от коэффициентов, учитывающих стаж работы (0,5 балла за каждый год работы по профессии) и уровня ответственности за выполняемую работу (устанавливается индивидуально по результатам аттестации).

Для того, чтобы избежать субъективизма со стороны руководителя и сузить поле интерпретации у оценщика (например, в зависимости от уровня его собственных претензий), разработана оценочная шкала степени ответственности рабочих предприятия за выполняемую работу, которая представлена в таблице приложения В.

Кроме того, для повышения объективности определения оценочного коэффициента, получения всесторонней оценки работника, вовлечения сотрудников всех уровней в этот процесс предлагается использовать такой метод оценки, как «360° аттестация», при котором сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами и подчиненными, что позволяет получить всестороннюю оценку персонала.

Преимуществами использования «360° аттестация» являются:

1. Оценка более объективна, так как оценивает не один человек (руководитель), а все категории работников, контактирующие в своей трудовой деятельности с данным сотрудником. Также за счет этого оценка сотрудника осуществляется не только с точки зрения руководящего звена, но и подчиненных (если должность оцениваемого подразумевает их наличие) и коллег по работе.

При оценке сотрудника важно определить не только то, как он справляется с заданиями руководства, точно и в срок выполняет все указания, но и как ведет себя по отношению к своим коллегам, доверяют ли они ему, уверены в его компетентности и квалификации.

Оценка коллег также важна, так как работник в этом случае оценивается в сравнении с другими сотрудниками такого же уровня. При этом каждый оценщик, выставляя балл коллеге, невольно сравнивает результаты своей работы с результатами своих коллег, и, отмечая положительные стороны в чужой работе, стремится в последующем им соответствовать.

2. Вовлечение в процесс оценки сотрудников всех уровней позволяет почувствовать каждому работнику свою значимость. Его мнение учитывают, значит, он важен для организации.

Минусом использования такого метода оценки является большое количество информации, которое необходимо переработать для получения итоговой оценки сотрудника (как среднее арифметическое всех выставленных оценок). Но использование компьютерных программ при оценке может значительно упростить эту задачу. Если в каждом структурном подразделении предприятия работники будут заполнять установленные формы оценки на компьютере, руководителю подразделения нужно будет только предоставить полученные средние оценки для расчета заработной платы.

Для сотрудников важно, как их оценивают коллеги, подчиненные, руководитель. Но большее значение для работника имеет оценка его непосредственного руководителя. Поэтому для повышения мотивации сотрудников руководитель должен вести разъяснительную работу со своим подчиненным относительно того, доволен ли он результатами его работы, почему был выставлен по каждому критерию именно такой балл, какие недочеты в работе необходимо исправить, чтоб в следующий раз получить более высокую оценку. Также в ходе такой беседы будет полезно обобщить результаты оценки сотрудника подчиненными и коллегами, назвать критерии оценки, над которыми сотруднику необходимо поработать на основании оценок сотрудников и подчиненных.

Чтобы не нарушать микроклимат в коллективе и сложившуюся систему отношения между сотрудниками, информация о выставленных каждому сотруднику баллов его коллегами, подчиненными и руководителем не должна подлежать распространению. Сотрудник должен знать только балл, который выставил ему руководитель и почему, и также может узнать оценку его работы подчиненными и коллегами (вместе с определением тех параметров оценки, над которыми необходимо поработать для улучшения результатов труда), но не поименно. Каждый работник также не должен обладать информацией об оценочных коэффициентах других сотрудников и получаемой ими заработной платы.

Также существующая система зависимости заработной платы от оценочных коэффициентов будет обладать большим мотивирующим эффектом, если оценочные коэффициенты будут устанавливаться не на год, а более короткий период, например, квартал. Наличие слишком большого периода времени между моментом приложения усилий работником и получения оценки по ним снижают мотивацию. Работник считает, что как бы он ни старался, все равно результаты оценки его усилий будут получены только через год. Поэтому некоторые сотрудники могут стараться

демонстрировать высокие трудовые показатели в конце года, в течение некоторого периода перед моментом выставления баллов.

2. Для реализации мероприятия 2 предлагается создать на предприятии систему премирования, основанную на достижении целей трех уровней: организационном, коллективном и индивидуальном. В рамках данного подхода определяются цели всего предприятия, далее происходит декомпозиция целей на уровне подразделений или отделов и конкретного сотрудника, причем индивидуальные цели обсуждаются и согласуются с руководителем. Для того чтобы система постановки целей и их декомпозиция была более комплексной, конкретной и направленной на реализацию стратегии предприятия и обеспечение его эффективного функционирования в долгосрочной перспективе, мы предлагаем для постановки целей и управление реализацией стратегии предприятия использовать Систему сбалансированные показателей (ССП).

На основе достижения показателей в рамках СПП осуществляется премирование. Причем премия определяется в процентах к месячной тарифной ставке или должностному окладу в пределах установленных предприятием максимальных размеров премии.

Размер премии зависит от степени достижения целей. Так как все поставленные перед сотрудниками цели значительно отличаются друг от друга по степени важности, объему необходимых для их достижения ресурсов, и, что самое главное, по критериям достижения целей, целесообразно в ходе согласования и обсуждения целей подчиненного с руководителем устанавливать соответствие диапазона значений какого-либо показателя, положенного в основу измерения достижения целей, с размером премии.

Так, например, одной из целей главного инженера является сокращение нарушений требований техники безопасности. Соответственно, необходимо установить соответствие степени достижения цели с размером вознаграждения, что представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Расчет соответствия степени достижения цели размеру премии

% сокращения нарушений требований техники безопасности	Размер премии, %
0-10	20
10-20	25
20-30	30
30-40	35
40-50	40
свыше 50	45 (максимальный размер)

Такое соответствие достижения целей размерам премирования будет различным для разных целей, поскольку где-то сокращение или увеличение какого-либо показателя на незначительный процент будет большим достижением, в то время как другие цели позволяют с незначительными усилиями добиться такого же сокращения или увеличения оцениваемого показателя. Поэтому для каждой цели руководитель должен разработать индивидуальную шкалу.

Перечисленные выше цели носят долгосрочный характер и увязаны в общую программу повышения эффективности функционирования предприятия и реализацию принятой стратегии. Поэтому устанавливаемый срок достижения данных целей – один год. Соответственно и премирование за достижение данных целей осуществляется в виде начисления процентов к заработной плате в течение года, следующего за отчетным. По достижению поставленных целей отчетного периода ставятся новые цели, исходя из достигнутого уровня. Процесс достижений целей разбивается на несколько этапов, и подчиненные ежемесячно отчитываются руководителю о проделанной в данном направлении работе. Но осуществлять премирование по промежуточным итогам нецелесообразно, поскольку в данном случае не будет количественных показателей достижения целей, т. е. цели на более короткий период не будут соответствовать критерию измеримости.

На основании достижения целей всей структуры выплачивается вознаграждение по итогам работы за год, которое на 25% состоит из вознаграждения за достижения всего предприятия, 30% – соответствующего

подразделения, 45% – соответствующего участка или отдела. Таким образом, осуществляется коллективное премирование, по итогам совместной деятельности, что немаловажно для поддержания командного духа в коллективе.

ССП может использоваться не только как основа премирования, но и планирования карьеры. Сотрудники, регулярно демонстрирующие высокие производственные показатели, должны получать продвижение по службе. В ходе собеседования сотрудника с руководителем по поводу целей на предстоящий период руководитель должен также предоставить информацию о том, реализация какой последовательности целей и с какими конечными результатами позволит получить подчиненному продвижение по карьерной лестнице. Это еще больше усилит мотивацию сотрудников к достижению поставленных целей.

Также достижение целей в рамках ССП можно использовать для аттестации персонала. Таким образом, внедрение ССП на предприятии приносит явный положительный эффект не только в виде увеличения прибыли и повышения эффективности функционирования предприятия, но и повышает заинтересованность сотрудников в достижении целей организации, может являться основой премирования, повышения по службе и аттестации персонала.

Эту систему предлагается использовать для мотивации руководящего состава.

3. В рамках мероприятия 3 для мотивации специалистов и служащих предлагается внедрить формы оценки персонала, напрямую связанные с размером оплаты труда. Это, прежде всего, форма оценки «Управление по целям» (ManagementbyObjectives, MBO) и ее разновидность «Ключевые показатели эффективности» (KeyPerformanceIndicators, KPI).

В процессе внедрения MBO в организации появляются:

– ясное сформулированное в документах представление о тех компетенциях, качествах и формах поведения персонала, которые приводят к исключительному рабочему результату;

– логичная и непротиворечивая система стандартов работы и критериев, позволяющая оценить не только общий уровень компетентности каждого сотрудника и, но уровень развития каждого профессионального навыка, нужного для успешной работы;

– мотивирующая и стимулирующая развитие технология оценки персонала;

– эффективная система вознаграждения;

– обученный применению данной технологии персонал.

По мнению экспертов, внедрение системы КРІ в предприятия позволяет улучшить контроль над ее деятельностью, измеряя как результаты отдельных сотрудников, так и подразделений. Принято считать, что система КРІ позволяет предприятия осуществлять контроль за процессом, а не только за результатами его реализации.

Система КРІ может применяться на двух уровнях:

- 1) индивидуальном – путем разработки и мониторинга КРІ работника;
- 2) коллективном (уровне структурного подразделения, организации в целом) – путем разработки и мониторинга КРІ структурного подразделения (организации).

Следует отметить, что внедрение КРІ имеет смысл лишь в том случае, когда в предприятия действует система управления, предполагающая интеграцию и согласование усилий всех сотрудников и структурных подразделений для достижения стратегических целей.

Кроме того, КРІ – это счетные ключевые показатели, которые могут быть отражены в рейтингах, баллах и т.д.

Они должны давать возможность сравнивать между собой работников и подразделения по тому, насколько результативно они достигают поставленных целей.

Невозможно управлять тем, что нельзя измерить.

Принимая решение о внедрении КРІ, компания должна учитывать, что это потребует значительных материальных и временных ресурсов. В соответствии с этим, инвестиции должны быть подсчитаны с учетом отдачи и периода времени, необходимого для эффекта. К системе КРІ необходимо переходить, если среди целей предприятия: диверсификация продукции или услуг, увеличение доли рынка, выход на новые регионы, увеличение масштабов бизнеса.

Исходя из этих принципов, в качестве примера мы разработаем систему мотивации по КРІ менеджера по персоналу ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР».

Анализ КРІ ведущих российских организаций показывает, что наиболее распространенными показателями, внесенными в лист оценки, являются:

- управление производительностью труда;
- снижение потерь фонда рабочего времени сотрудников предприятия;
- укомплектованность персоналом, своевременное заполнение вакансий;
- снижение текучести;
- выполнение бюджета затрат на персонал.

Применение на предприятии системы КРІ в настоящее время является эффективным инструментом управления персоналом и имеет ряд преимуществ, к которым можно отнести следующие: мотивация сотрудников непосредственно связана с реализацией стоящих перед организацией целей; эффект, получаемый от внедрения данной системы, может быть подсчитан; использование данной системы позволяет стимулировать работников, применяя как материальные, так и нематериальные стимулы.

Таким образом, грамотно сформулировать и рассчитать показатели, а также сделать их понятными и удобными в оценке является одной из

основных задач при разработке и последующем использовании системы мотивации с применением КРІ.

Исходя из задач, стоящих перед предприятием, формируем следующие показатели КРІ для менеджера по персоналу ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» (устанавливаем «стоимость» индикатора в баллах по десятибалльной системе и удельный вес каждого индикатора и группы индикаторов в целом, при этом предполагается, что руководством ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» будет установлена «стоимость» каждого балла в соответствии с количественными плановыми показателями сети).

1. Текучесть кадров (удельный вес – 0,3):

- стоимость найма одного сотрудника (3 балла; удельный вес – 0,1);
- общие затраты, связанные с текучестью (7 баллов; удельный вес – 0,3);
- коэффициент текучести (8 баллов; удельный вес – 0,1);
- время заполнения одной вакансии (4 балла; удельный вес – 0,3);
- время работы нового сотрудника на предприятии (5 баллов; удельный вес – 0,2).

2. Наем персонала (удельный вес – 0,3):

- период наличия вакансии (8 баллов; удельный вес – 0,2);
- результаты прохождения новым сотрудником первичной аттестации (4 балла; удельный вес – 0,4);
- степень удовлетворенности непосредственного руководителя нанятым сотрудником (2 балла; удельный вес – 0,1);
- финансовые потери от некачественного найма (8 баллов; удельный вес – 0,3).

3. Состояние обучения и развития персонала (удельный вес – 0,2):

- создание условий для обучения и роста (2 балла; удельный вес – 0,4);
- эффективное функционирование системы перманентной оценки персонала (4 балла; удельный вес – 0,4);

– наличие условий для перехода на более высокую должность в результате обучения (3 балла; удельный вес – 0,2).

4. Состояние трудовой и исполнительской дисциплины (удельный вес – 0,2):

– уровень производительностью труда (3 балла; удельный вес – 0,3);

– уровень потерь фонда рабочего времени сотрудников сети (3 балла; удельный вес – 0,3);

– состояние кадрового делопроизводства (2 балла; удельный вес – 0,3);

– выполнение поручений руководства (2 балла; удельный вес – 0,1).

Таким образом, мы выполнили первоначальную задачу по привязке оценки персонала непосредственно к системе мотивации.

Для эффективного внедрения системы КРІ необходимо понимание того, что его успех зависит от общего уровня управленческой культуры. В противном случае внедрение может затянуться или быть осуществленным формально.

Для успешного внедрения системы КРІ необходимо, как минимум за месяц до ее внедрения (хотя Трудовой кодекс требует предупреждать об изменении системы оплаты труда за два месяца до даты изменения) провести разъяснительную работу с каждым сотрудником, продемонстрировав им с расчетами то, как будет работать эта система. Разъяснительная работа предполагает демонстрацию сотруднику новых возможностей для заработка и непосредственной связи результатов труда с размером оплаты.

Также рекомендуется подключить менеджера по персоналу в процесс разработки индикаторов. Тогда сопротивление процессу внедрения системы удастся минимизировать, поскольку сотрудник станет соавтором системы и участниками ее внедрения.

Кроме того, рекомендуется избегать наиболее частых ошибок, допускаемых при внедрении новой системы оценки и мотивации, приводящих к демотивации сотрудников:

1) непрозрачность схемы расчета зарплаты. Например, менеджеры по персоналу имеют доступ к данным, по которым рассчитывается их заработная плата, поэтому скрывать от них оценочные показатели просто не имеет смысла. Это будет приводить к демотивации;

2) не допускать частой смены системы оплаты, поскольку это будет создавать впечатление в коллективе, что руководство не знает, чего хочет. И это тоже будет приводить к демотивации.

4. В рамках мероприятия 4 кроме предлагаемых систем начисления ежемесячной премии также предлагается выплачивать вознаграждение по итогам работы за год в пределах одного среднемесячного фонда оплаты труда.

В целях повышения материальной заинтересованности работников к тарифным ставкам (должностным окладам) устанавливать поощрительные надбавки за личный вклад в результаты производственной деятельности.

Затраты, направляемые на установление надбавок, не должны превышать 15% фонда заработной платы работников по тарифным ставкам (должностным окладам). Величина надбавки для каждого работника устанавливается в диапазоне от 0 до 35%.

Перечисленные выше премии и вознаграждения, а также поощрительные надбавки за личный вклад в результаты производственной деятельности выплачиваются нерегулярно и не всем работникам, т. е. носят несистематический характер и направлены на поощрение выдающихся результатов труда. В отличие от них ежемесячные премии и вознаграждения по итогам работы за год носят систематический характер, премируются, таким образом, работники за выполнение производственных показателей всего предприятия.

5. Мероприятие 5 основано на том, что сегодня общепризнанно, что работать с полной отдачей и быть удовлетворенным своей работой персонал мотивирует не только увеличение заработка, но и ряд других факторов. Это может быть творческое содержание работы, участие работников в

управлении организации и принятия решений, чувство значимости для организации, командный дух и т. д.

Поэтому важно дополнить материальные (денежные) виды мотивации нематериальными. Это обусловлено не только тем, что существует сильное различие между людьми по их отношению к деньгам и восприимчивости к этому виду стимулирования.

Важно и то, что в современном обществе считается, что материальная денежная мотивация полностью измеряет отношение работника к труду и его усилия к работе. Одна материальная мотивация не может действовать постоянно, она имеет эффективность только в совокупности с нематериальными аспектами мотивирования, иначе попросту она потеряет свое значение.

Денежная мотивация включает в себя заработную плату, премии и системы участия в прибылях, доплаты и надбавки. Главную роль в системе денежной мотивации играет заработная плата. Для большинства работающих она остается основным источником доходов, а значит она самый мощный стимул повышения труда и производства в целом.

Заработная плата – это цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи. Кроме того, это часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда; это также доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом.

Неденежная мотивация представляет собой систему мотивирования работников путем предоставления в качестве награды различного рода стимулы, не имеющие денежного выражения. К неденежной мотивации

можем отнести медобслуживание, профессиональное страхование, получение путевок для оздоровления, организованное питание и так далее.

В настоящее время круг способов и видов нематериального стимулирования значительно расширился. Один лишь их перечень может занять несколько страниц. Для примера можно привести: членство в клубах (спорт, развлечения, потребление), загородные поездки и пикники, консультационные службы, медицинское обследование, соревнования и конкурсы, различные виды страхования и медицинского обслуживания и т. п., предоставляемые сотрудникам за счет средств предприятия.

Все это позволяет работодателю способствовать развитию духа лояльности у подчиненных. Кроме того, нематериальное стимулирование хорошо тем, что имеет длительный эффект, тогда как любой рост дохода, как мы уже отмечали, способен удовлетворить человека очень ненадолго.

Неплохо работают распространенные классические инструменты по удовлетворению потребности в общественном признании: доска почета, сотрудник месяца, различные звания и грамоты, переходящие титулы и тому подобные устные или письменные подтверждения успехов. Например, благодарственная запись в трудовой книжке будет отличным мотивирующим напоминанием для сотрудника.

Вместе с тем, необходимо отметить, что без наличия некоторых условий никакие методы нематериальной мотивации работать не будут. Мотивация неэффективна, если в организации отсутствует:

- своевременная выплата заработной платы;
- оформление на работу в соответствии с Трудовым кодексом;
- ясное описание штатной структуры и отношений подчиненности (начальник должен быть один);
- наличие должностных инструкций.

Мы предлагаем применять методы нематериальной мотивации, построенные на принципах, сформулированных для каждой категории персонала.

Так для младшего обслуживающего персонала в приоритете мотивации стоят:

- своевременная выплата заработной платы;
- хорошая организация труда;
- уважение окружающих, прежде всего руководства, к труду МОП.

Нематериальная мотивация здесь важна, поскольку у этой категории самый низкий уровень заработной платы, и совершенно очевидно, что он никогда не будет высоким.

Но аналогично обстоит дело и в высшем руководящем звене, но только по другой причине. Здесь зарплата заведомо высокая, и ее размер не является стимулом для топ-менеджера. Поэтому к мотивации этой категории персонала необходимо применять следующие принципы:

- внимательное отношение руководства к инициативам и идеям;
- доступ к первому лицу предприятия, возможность влиять на принятие решения;
- публичное признание руководителем профессиональных достижений работника.

В ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» можно применить хорошо зарекомендовавшие себя методы нематериальной мотивации. Например:

- объявление благодарности за хорошую работу (публичное вручение почетных грамот);
- публикации о достижениях сотрудников на сайте предприятия;
- организация работы спортивных секций для сотрудников;
- оплачиваемые обеды/компенсация стоимости обеда;
- оплата добровольного медицинского страхования;
- оплата мобильной связи;
- публичные поздравления с днем рождения с подарками в неформальной обстановке;

– признание заслуг; по итогам месяца, квартала, полугодия – звание «лучший работник месяца» – награждение майкой, кружкой и т.п. с указанием звания;

– упоминание имени лучшего работника на упаковке выпускаемой продукции;

– путевки со скидками для сотрудников и членов их семей;

– вручение памятного подарка сотрудникам, имеющим определенный стаж работы на предприятии;

– приоритет при планировании графика работы и времени отдыха;

– получение ссуды на льготных условиях от предприятия;

– обучение за счет предприятия;

– корпоративные вечеринки [23].

Применяется и отрицательная нематериальная мотивация. Так, например, в некоторых предприятиях применяются «Листки позора» с именами тех, кто допустил сбой в работе, грубо или злостно нарушал стандарты, принятые в предприятия. Иногда это делается в виде таблицы: «Ситуация: как поступил сотрудник Н. – как следовало поступить». Таким образом, «Листок позора» дает формализованную обратную связь и позволяет другим учиться на чужих ошибках [23].

Вместе с тем необходимо отметить, что для эффективной реализации того или иного вида нематериальной мотивации должно быть соблюдено условие: этот способ мотивации должен быть востребован персоналом, иначе он теряет свое стимулирующее действие.

Например, если человеку, который совершенно не интересуется спортом, сообщить, что предприятие оплачивает аренду спортзала, то его мыслью будет «лучше бы отдали эти деньги мне».

Таким образом, можно сделать вывод, что методы нематериальной мотивации дают много инструментов, которые используются для повышения эффективности работы персонала. Вместе с тем, эти инструменты

необходимо использовать разумно с тем, чтобы они не привели к результату, обратному ожидаемому.

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Внедрение предложенных мероприятий позволит существенно повысить мотивацию персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР», заставит его сотрудников более активно вовлекаться в трудовой процесс, что позволит увеличить выпуск продукции, повысить производительность труда, снизить потери от текучести кадров и, соответственно, увеличить прибыль предприятия и повысить его эффективность.

Вместе с тем, внедрение предложенных мероприятий потребует определенных затрат, как прямых, так и косвенных. Поэтому нам необходимо оценить эффективность наших предложений.

Произведем расчет затрат по каждому из предлагаемых мероприятий.

Внедрение системы оценки по ССП и КР1(разработка показателей будет вестись параллельно) потребует затрат рабочего времени исполнительного директора и секретаря директора, а на этапе внедрения и менеджера по персоналу.

Оценим эти затраты в 10% годового фонда зарплаты исполнительного директора предприятия.

Трудовые затраты = $(250000 - 12) - 10\% = 300000$ рублей.

Вместе с тем, изготовление необходимых документов потребует расхода электроэнергии, канцтоваров, амортизации компьютерной и офисной техники, мебели и т. д.

Оценим эти накладные расходы по норме прибыли предприятия – 14%. Всего: 42 000 рублей.

Итого, на внедрение системы оценки персонала по КР1 потребуется:

$300000 + 42000 = 342000$ рублей.

Внедрение модели оценки «360° аттестация» также потребует затрат рабочего времени исполнительного директора, а также других топ-менеджеров предприятия и менеджера по персоналу.

По аналогии расчета затрат с системой КРІ оценим эти затраты в 342 000 рублей.

Выплаты несистемного характера и по итогам работы за год не потребуют дополнительных затрат, т.к. они производятся за счет прибыли.

Затраты на создание системы нематериальной мотивации рассчитать в рамках настоящего исследования не представляется возможным, т.к. для их разработки требуется дополнительное исследование потребностей персонала, после чего станет возможным создание системы нематериальной мотивации и расчет затрат на ее создание.

Данные сведем в таблицу 10.

Таблица 10 – Затраты на разработку и реализацию мероприятий по совершенствованию системы мотивации ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»

Мероприятия	Прогноз на 2019 год, тыс. руб.
Оценка по КРІ	342
Оценка «360° аттестация»	342
Итого	684

Внедрение мероприятий позволит достичь показателей объемов реализации, себестоимости и валовой прибыли, указанных в таблице 11.

Таблица 11 – Прогноз основных показателей при внедрении мероприятий (тыс. руб.)

Показатели	База	Прогноз		
		оптимистический (15%)	реалистический (10%)	пессимистический (5%)
Выручка	1 001 000	1 151 150	1 101 100	1 051 050
Прирост выручки		150 150	100 100	50 050
Себестоимость	1 013 100	1 013 784	1 013 784	1 013 784
Прирост себестоимости		684	684	684
Прибыль	– 12 100	137 366	87 316	37 266
Прирост прибыли		149 466	99 416	49 366

Из представленных в таблице расчетов наиболее реальным является вариант:

- прирост выручки на 100 100 тыс. руб.
- прирост себестоимости на 684 тыс. руб.;
- прирост прибыли на 99 416 тыс. руб.

Прирост повлияет на основные показатели деятельности предприятия (таблица 12).

Таблица 12 – Прирост технико-экономических показателей ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»

Показатели	База	Прогноз	Динамика	Темп изменения, %
Выручка, тыс. руб.	1001000	1 101 100	100 100	110,00
Себестоимость, тыс. руб.	1 013100	1 013 784	684	100,07
Прибыль, тыс. руб.	-12 100	87 316	99 416	922,00
Рентабельность, %	-1,19	8,61	9,80	109,92
Производительность, тыс. руб./чел	3 440,00	3783,85	343,85	110,00

Таким образом, внедрение мероприятий позволит повысить рентабельность на 9,92%, а производительность труда на 10%. При этом прибыль организации в прогнозном году увеличится на 99 416 тыс. руб., а внедрение мероприятий потребует затрат в размере 684 тыс. руб.

Тогда срок окупаемости проекта составит: $\frac{684}{99416} = 0,007$ или, с учетом протяженности мероприятий по времени, 1 год.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий для предприятия будет экономически эффективным.

В настоящей главе мы получили следующие результаты.

1. При разработке системы оплаты труда был использован тот фактор, что работники предприятия в основном ориентированы на материальное стимулирование. С помощью установления размера заработной платы от оценочных коэффициентов в основу организации заработной платы на предприятии был заложен мотивирующий механизм.

2. Для совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала предлагается разработать и внедрить следующие мероприятия:

а) установить оплату труда рабочих в зависимости от оценки по системе «360° аттестация»;

б) установить оплату труда руководящего состава в зависимости от оценки по Системе сбалансированных показателей (ССП);

в) установить оплату труда специалистов и служащих в зависимости от оценки по системе KeyPerformanceIndicators (KPI);

г) внедрить систему выплат премий по итогам работы за год (за счет полученной прибыли), а также премий несистематического характера (за создание и внедрение новой техники, содействие изобретательству и рационализации, активное участие в работе по патентованию и подготовке лицензий на изобретения и научно-технические достижения, за ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства и т. п.), также выплачиваемых за счет полученной премии;

д) разработать и внедрить систему нематериальной мотивации работников, основанную на потребностях персонала предприятия.

3. Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий показал, что их внедрение мероприятий позволит повысить рентабельность на 9,92%, а производительность труда на 10%. При этом прибыль организации увеличится на 99 416 тыс. руб., а внедрение мероприятий потребует затрат в размере 684 тыс. руб. Срок окупаемости мероприятий составит один год.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗБ4Б1	Альмухамедову Руслану Рамильевичу

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.01 Экономика профиль экономика предприятий и организаций
Уровень образования	Бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Рабочее место специалиста экономического отдела ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – минимальна.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Т.к. Республики Узбекистан от 14 августа 1996г. Регистрационный №273</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Кодекс корпоративного этикета на предприятии отсутствует. Повседневная деятельность и деловое общение проводится по принципам общепринятых моральных норм. Обучающие программы, и программы подготовки и повышения квалификации сотрудников присутствуют. Предоставляется оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>В работе были рассмотрены следующие факторы внешней среды:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Мероприятия, организуемые в рамках содействия охране окружающей среды; – Мероприятия, проводимые в рамках благотворительности и партнерства; – Взаимодействие с местным обществом.
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<p>На предприятии разработаны, утверждены и внедрены правила внутреннего трудового распорядка, инструкция по охране труда, должностные инструкции.</p>

Перечень графического материала:

При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Табличные данные
--	------------------

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	12.01.2019
--	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	к.э.н.		12.01.2019

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБ4Б1	Альмухамедов Руслан Рамильевич		12.01.2019

4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность организации – предприятия создают прибыль, берут на себя юридическую ответственность за акционеров и сотрудников, они также должны взять на себя ответственность за потребителей, сообщества и окружающую среду. Социальная ответственность предприятия требует, чтобы предприятия выходили за рамки традиционной концепции получения прибыли.

Анализ эффективности программ корпоративной социальной ответственности проводится в случае, если на предприятии реализуются внешние или внутренние программы КСО.

К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

1. Безопасность труда;
2. Стабильность заработной платы;
3. Развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки;
4. Оказание помощи работникам в критических ситуациях.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

1. Спонсорство и корпоративная благотворительность;
2. Содействие охране окружающей среды;
3. Взаимодействие с местным сообществом и местной властью;

Компания «БАРСЕЛОНА-ЗАР» стремится вести бизнес на высоком этическом уровне и обеспечивать целостность, прозрачность и соответствие применимому праву.

Компания «БАРСЕЛОНА-ЗАР» привержена высоким стандартам здравоохранения и безопасности в деятельности.

Компания «БАРСЕЛОНА-ЗАР» не допускает дискриминации по признаку расы, этнической принадлежности, национального происхождения, религии, инвалидности, пола, сексуальной ориентации, членства в профсоюзах, политической принадлежности, семейного положения,

внешнего вида, возраста или любых других применимых запрещенных баз на рабочем месте.

Компания «БАРСЕЛОНА-ЗАР» контролирует экологическую среду, устраняя или минимизируя негативное воздействие на окружающую среду.

Компания «БАРСЕЛОНА-ЗАР» обеспечивает эффективность своей деятельности за счет управления использованием ресурсов и энергии.

Стейкхолдеры – лицо, группа или организация, которые заинтересованы организацией.

Некоторые примеры ключевых заинтересованных сторон — это кредиторы, менеджеры, сотрудники, правительства (и их агентства), владельцы (акционеры), поставщики, профсоюзы и сообщества, из которых предприятия получают ресурсы.

Таблица 13 – Стейкхолдеры организации ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Потребители услуг	1. Местное население
2. Сотрудники	2. Местные органы власти
3. Руководство	3. Конкуренты
4. Учредители	

К прямым стейкхолдерам относятся сотрудники предприятия. От их участия, удовлетворенности и результатов от рабочего процесса, зависит само производство продукции.

Структура программ КСО составляет портрет КСО предприятия. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей предприятия и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы.

Таблица 14 – Структура программ КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат реализации мероприятия
Повышение квалификации сотрудников	Социальные инвестиции	Сотрудники предприятия	2019 год	Повышение квалификаций, денежные стимулирования в виде бонусов и премий, официальное трудоустройство, помощь с проживанием и пр. Повышение производительности и качества труда
Премии для сотрудников	Социальные инвестиции	Потребители	2019 год	Повышение продаж, привлечение новых клиентов
Бесплатные доставки товаров для потребителей	Корпоративное волонтерство	Административные и пр. органы	2019 год	Лояльное и ровное отношение к ведению производства
Проведение благотворительных встреч и помощи для населения	Благотворительность	Природоохранные организации	2019 год	Лояльное и ровное отношение к ведению производства
Проведение рекламных акций	Социальные инвестиции	Рекламные организации и пр. общественные организации	2019 год	Расположение населения, привлечение новых клиентов, Помощь населению

Все предлагаемые в таблице 14 мероприятия соответствуют интересам выявленных стейкхолдеров.

Структура программ КСО составляет портрет КСО предприятия. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей предприятия и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. Задача студента на данном этапе назвать мероприятия КСО, реализуемые компанией, определить их тип, сроки реализации, стейкхолдеров и основные ожидаемые результаты программ.

Таблица 15 – Затраты на программы КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на предлагаемый период
1	Повышение квалификации сотрудников	руб.	10000/год	10000
2	Премии для сотрудников	руб.	5000/месяц	60000
3	Сертификаты для покупателей	руб.	5000 /год	5000
4	Бесплатные доставки товара для покупателей	руб.	2500 /год	2500
5	Проведение рекламных акций	руб.	4000 /год	4000
6	Проведение благотворительных встреч и помощи для населения	руб.	10000/год	10000
		руб.		ИТОГО: 91 500

Затрачиваемые компанией средства на выполнение корпоративной социальной ответственности адекватны, составляют 91 500 руб. в год, для такой крупной предприятия это доступная цена удовлетворения потребностей всех задействованных стейкхолдеров и увеличения эффективности работы организации.

Согласно, что чем более строгие стандарты, тем выше уровень социального развития.

Под влиянием внешних факторов организация была вынуждена стать прозрачной и социально ответственной. Однако это приносит значительные преимущества бизнесу.

Таблица 16 – Оценка эффективности программ КСО

Мероприятие	Стоимость реализации на предлагаемый период	Эффект для предприятия	Эффект для общества
1. Повышение квалификации сотрудников	10000 руб./год	Повышение производительности труда	Повышение качества и непрерывное поступление товара
2. Премии для сотрудников	5000 руб./месяц	Повышение качества и производительности труда	Повышение качества и непрерывное поступление товара
3. Сертификаты для покупателей	5000 руб./год	Повышение сбыта товара	Возможность купить товар
4. Бесплатные доставки товара для покупателей	2500 руб./год	Повышение сбыта товара	Возможность купить товар
5. Проведение рекламных акций	4000 руб./год	Повышение сбыта товара	Возможность купить товар
6. Проведение благотворительных встреч и помощи для населения	10000 руб./год	Социальная активность, реализация сотрудников в других планах (сплоченность, дух, поддержка, взаимопомощь)	Помощь населению
	ИТОГО: 91500 руб./год		

На основании данных, представленных в таблицах, можно сделать следующие выводы:

1. Проводимая данной компанией программа корпоративной социальной ответственности полностью соответствуют стратегии и миссии предприятия;

2. Компания «БАРСЕЛОНА-ЗАР» реализует программы КСО как внутри предприятия, так и за ее пределами, но преобладать будет внешняя корпоративная социальная ответственность, так как организация уже достаточно для этого разрослась;

3. Представленные в таблице 15 мероприятия корпоративной социальной ответственности полностью удовлетворяют интересы стейкхолдеров;

4. Основные преимущества, которые получает компания от реализации программы социальной ответственности – реклама предприятия, повышение квалификации сотрудников, улучшение в коллективе, повышение эффективности работы персонала, расположение к себе органов власти и местного сообщества.

Рекомендации предприятия «БАРСЕЛОНА-ЗАР»

1) Направить усилия на формирование корпоративной культуры, обеспечивающей сплоченность и жизнеспособность предприятия, и формирование уникального конкурентного преимущества бренда;

2) Создать интернет-магазин для покупки изделий онлайн;

3) Найти или создать надежный канал поставки для обеспечения целостности и безопасности товаров;

4) Усовершенствовать внутреннее и внешнее управление предприятиями для обеспечения высокой конкурентоспособности бренда;

5) Делать рекламу с помощью крупных СМИ, чтобы создать хороший профессиональный имидж (возможно долговременно);

6) Расширять использование инноваций, способствующих формированию отличительных характеристик бренда.

Таким образом, реализация программы корпоративной социальной ответственности в предприятия «БАРСЕЛОНА-ЗАР» приводит к улучшению показателей деятельности организации и ее конкурентоспособности.

Заключение

По результатам настоящего исследования можно сделать следующие выводы.

Персонал организации является самым сложным объектом управления. Его главное отличие от материальных активов состоит в том, что люди способны сами принимать решения и оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал, в первую очередь — это коллектив, каждый член которого имеет свои интересы, особенности и довольно чувствителен к управленческим воздействиям, при этом реакцию на изменения достаточно сложно предугадать.

Мотивация персонала является одной из подсистем управления персоналом, которая оказывает побудительное воздействие на персонал организации.

Существуют различные дефиниции определения «мотивация». Но практически все они сходятся в том, что мотивация заключается в активизации деятельности персонала, побуждении его к эффективному труду для достижения целей организации.

Основными факторами, которые заставляют человека действовать, являются: потребности, мотивы, стимулы.

При разработке системы мотивации необходимо опираться на теории мотивации, наиболее признаваемыми из которых являются: теория иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория справедливости С. Адамса и теория ожидания В. Врума.

Существуют определенные принципы организации стимулирования труда. К ним относятся комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Кроме того, существует ряд методик, позволяющий оценить уровень мотивации персонала.

Среди них разработанная Эдгаром Шейном методика, получившая название «Якоря карьеры», которая позволяет диагностировать ценностные ориентации, социальные установки, интересы и т. п., социально обусловленные побуждения к деятельности, характерные для определенного человека.

Для анализа мотивации российских работников была специально разработана модель В. И. Герчикова, учитывающая отечественную специфику и определяющая с помощью тестирования тип сотрудника, обладающего соответствующими характеристиками.

Еще одна методика анализа мотивации, позволяющая определить индивидуальное сочетание наиболее и наименее актуальных для конкретного человека потребностей, и названная «мотивационным профилем» была разработана специалистами по подготовке персонала Шейлой Ричи и Питером Мартином.

В ходе проведения настоящего исследования были собраны и проанализированы данные об экономической деятельности предприятия за 2016 – 2018 гг. Было выявлено падение доходности и прибыльности деятельности предприятия.

Проведен анализ персонала ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР». Установлено, что низкий уровень доходности и прибыльности предприятия связан с отсутствием мотивации к труду у персонала, его низкой заработной платой. Предприятие было вынуждено существенно повысить зарплату, но это привело к уменьшению прибыли, поскольку заработная плата остается несвязанной с результатами труда.

В результате анализа системы мотивации персонала в ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» были выявлены следующие недостатки:

а) действующее положение о премировании устарело, оно не отражает современных тенденций в мотивации персонала, многие его положения юридически безграмотны, система его реализации громоздка и

бюрократична, оно не мотивирует персонал на достижение целей предприятия;

б) применяются недостаточно эффективные системы мотивации персонала (существующая система оплаты труда действует уравнилельно), на предприятии отсутствуют нематериальные системы мотивации. В результате работники не мотивированы на достижение поставленных целей, они не чувствуют себя «замеченными» со стороны руководства, не проявляя в итоге заинтересованности к повышению трудовой активности.

При разработке системы оплаты труда для ООО «БАРСЕЛОНА-ЗАР» был использован тот фактор, что работники предприятия в основном ориентированы на материальное стимулирование. С помощью установления размера заработной платы от оценочных коэффициентов в основу организации заработной платы на предприятии был заложен мотивирующий механизм.

Для совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала предлагается разработать и внедрить следующие мероприятия:

а) установить оплату труда рабочих в зависимости от оценки по системе «360° аттестация»;

б) установить оплату труда руководящего состава в зависимости от оценки по Системе сбалансированных показателей (ССП);

в) установить оплату труда специалистов и служащих в зависимости от оценки по системе KeyPerformanceIndicators (KPI);

г) внедрить систему выплат премий по итогам работы за год (за счет полученной прибыли), а также премий несистематического характера (за создание и внедрение новой техники, содействие изобретательству и рационализации, активное участие в работе по патентованию и подготовке лицензий на изобретения и научно-технические достижения, за ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства и т. п.), также выплачиваемых за счет полученной премии;

д) разработать и внедрить систему нематериальной мотивации работников, основанную на потребностях персонала предприятия.

Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий показал, что их внедрение мероприятий позволит повысить рентабельность на 9,92%, а производительность труда на 10%. При этом прибыль организации увеличится на 99 416 тыс. руб., а внедрение мероприятий потребует затрат в размере 684 тыс. руб. Срок окупаемости мероприятий составит один год.

Таким образом, цель исследования достигнута, а задачи решены.

Список использованных источников

1. Балашов А.И. Управление человеческими ресурсами: для бакалавров и специалистов / А.И. Балашов – СПб.: Питер, 2014. – 318 с.
2. Харченко И.М. Мотивация как функция управления / И.М. Харченко, А.А. Балькина // Известия Академии управления: теория, стратегии, инновации. - 2016.- № 1 (17). - С. 48-50.
3. Ричи Ш.Э. Управление мотивацией. 12 факторов мотивации / Ш.Э. Ричи – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 105 с.
4. Кинак К. Менеджмент на ладони. Эффективная мотивация / К. Кинак – М.: Эксмо, 2017. 115 с.
5. Глаз В.Н. Мотивация трудовой деятельности: теория и практика управления / В.Н. Глаз – Москва: Илекса, 2017. – 403 с.
6. Максимова Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум: учебное пособие / Л.В. Максимова – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2016. – 256 с.
7. Ветлужских Е.М. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика / Е.М. Ветлужских – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. 233 с.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 239 с.
9. Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход: учебник для высших учебных заведений, обучающихся по специальности Государственное и муниципальное управление / А.И. Радченко. – М.: МарТ, 2015. – 605 с.
10. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности / А.П. Егоршин – М.: Инфра-М, 2017. 349 с.
11. Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением

и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова – М.: Проспект, 2015. – 164 с.

12. Иванов В.В. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий / В.В. Иванов. – М.: ИНФРА – М, 2017. – 382 с.

13. Биганова Г.Г. Современные подходы к мотивации и стимулированию труда сотрудников организации / Г.Г. Биганова // Развитие экономики и менеджмента в современном мире/Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. Воронеж, 2014. 349 с.

14. Цветкова И.И. Факторы, оказывающие влияние на формирование системы мотивации персонала / И.И. Цветкова // Бюллетень науки и практики.- 2016. - № 11 (12). - С. 210-214.

15. Хаджимуратова М.А. Основные методы мотивации и стимулирования персонала / М.А. Хаджимуратова // Развитие экономики и менеджмента в современном мире/Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. Воронеж, 2014. 349 с.

16. Бекирова С.З. Материальное стимулирование управленческого труда / С.З. Бекирова – Краснодар: Просвещение-Юг, 2017. – 202 с.

17. Банных М.В. Методы мотивации и стимулирования труда в организации / М.В. Банных, Е.А. Тукова // Проблемы экономики и менеджмента. - 2016. - № 1 (53). -С. 31-34.

18. Иванова С.В. Мотивация на 100%. Где же у него кнопка? / С.В. Иванова – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. 288 с.

19. Ивановская Л.В. Управление персоналом организации / Л.В. Ивановская – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 695 с.

20. Афанасьева Л.А. Оценка системы мотивации и стимулирования труда персонала в компании / Л.А. Афанасьева, М.А. Гребенникова, А.А. Афанасьев //Успехи современной науки и образования. - 2017. - Т. 3. - № 2. - С. 150-152.

21. Щелоков И.В. Мотивация труда - материальное и нематериальное стимулирование / И.В. Щелоков, Р.Х. Амоян, А.В. Гаврилин // Организация в современных социально-экономических условиях: психологическая теория и практика: сборник материалов Региональной научно-практической конференции с международным участием. – Челябинск, 2016. - С. 19-22.
22. Токарева Е.А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации сотрудников в условиях рынка / Е.А. Токарева – СПб.: Наука, 2016. 176 с.
23. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2015. – 384 с.
24. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – N 31. – Ст. 4398.
25. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) [Электронный ресурс] // Справочно – правовая система КонсультантПлюс. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683 (дата обращения 31.03.2019).
26. Абакумова Н.Н. Мотивация персонала к самоорганизации трудовой деятельности / Н.Н. Абакумова, Е.В. Маслов, А.И. Нехаев // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – М., 2015.- Т. 4. - №2 4.- С. 25-30.
27. Абдрахманов М.К. Системы трудовой мотивации и стимулирования труда / М.К. Абдрахманов // Уральский научный вестник. - 2017. - Т. 3. № -2. - С. 11-13.
28. Антонова Е.А. Комплексность в системе мотивации труда персонала организации / Е.А. Антонова, И.В. Шавырина [Электронный

ресурс] // Электронный научный журнал NovaInfo. URL: <https://NovaInfo.Ru/article/11773> (дата обращения 14.04.2019)

29. Артюхова И.В. Методы организационного стимулирования труда персонала / И.В. Артюхова, Л.О. Гаврилова //Иновационная наука.- 2015. - № 7- 1 (7).- С. 76-79.

30. Алехина О. Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. –2014. – № 1. – С.37-48.

31. Аширов А.Д. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Д. Аширов. – М.: Проспект, 2015. – 432 с.

32. Баксанский О.Е. Трудовая мотивация: модели, приемы и проблемы / О.Е. Баксанский – М.: Статут, 2015. - 240 с.

33. Баранова М.П. Система вознаграждения и ее мотивационное значение / М.П. Баранова, А.М. Рекечинский //Экономика и социум. - 2016.- № 12-3 (31). - С. 368-371.

34. Бондаренко М.А. Стимулирование как метод мотивации персонала / М.А. Бондаренко // Современное конкурентное развитие экономики и общества - М., 2015. - С. 16-18.

35. Варенов А.В. Мотивация сотрудников: игра или работа / А.В. Варенов – СПб.:Речь, 2015. 158 с.

36. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие / В.Р. Веснин – М.: Проспект, 2015. – 96 с.

37. Дашкова Е.С. Современные системы вознаграждения сотрудников / Е.С. Дашкова – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2017. - 107 с.

38. Кабашов С.Ю. Местное самоуправление в Российской Федерации: учебное пособие / С.Ю. Кабашов. – М.: Флинта, 2015. – 351 с.

39. Кондратьева Ю.И. Эффективная система оплаты / Ю.И. Кондратьева – М.: Омега-Л, 2015. 180 с.

40. Литвинцева Е.А. Управление персоналом государственной службы в зарубежных странах: учебное пособие / Е.А. Литвинцева – М.: РАГС, 2017. – 124 с.
41. Моисеев А.Д. Муниципальное управление: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / А.Д. Моисеев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 159 с.
42. Мухачев И.В. Местное самоуправление и муниципальное управление: учебник / И.В. Мухачев. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 399 с.
43. Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебник для вузов / Э.А. Смирнов. – М.: РИОР, 2015. – 138 с.
44. Стаут, Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л.У. Стаут. – М.: Хорошая книга, 2017. 536 с.
45. Хомутова Е.А. Нематериальная мотивации и стимулирование как технологии управления кадровым персоналом / Е.А. Хомутова // Закономерности и противоречия развития экономических систем: сборник материалов Всероссийской научной конференции. - СПб.: Питер, 2017. - С. 232-235.
46. Шапиро С.А. Основы управления персоналом / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева – М.: Проспект, 2016.- 420 с.
47. Шимановская К.А. Мотивация, потребности и стимулирование труда: сущность и соотношение понятий / К.А. Шимановская // Организационно-административная деятельность в системе социальной защиты населения: сборник материалов Региональной научно-практической конференции. - Омск, 2016. - С. 128.
48. Черкасов А.И. Сравнительное местное самоуправление: теория и практика / А.И. Черкасов. – М.: Статут, 2015. – 291 с.
49. Чиркин В.Е. Система государственного и муниципального управления: учебник / В.Е. Чиркин. – М.: Юристъ, 2015. – 159 с.
50. Яковлева Т.Г. Мотивация сотрудников. Построение эффективной системы оплаты труда / Т.Г. Яковлева – СПб.:Питер, 2015. - 199 с.

Приложение А

(справочное)

Методика диагностики ценностных ориентаций в карьере (Э.Шейн, перевод и адаптация В.А.Чикер, В.Э.Винокурова).

«Якоря карьеры» — это ценностные ориентации, социальные установки, интересы и т.п. социально обусловленные побуждения к деятельности, характерные для определённого человека. Карьерные ориентации возникают в начальные годы развития карьеры, они устойчивы и могут оставаться стабильными длительное время. При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно. Тест позволяет выявить следующие карьерные ориентации: профессиональная компетентность, менеджмент, автономия, стабильность, служение, вызов, интеграция стилей жизни, предпринимательство.

Инструкция. Пожалуйста, ответьте на вопросы теста.

Тестовый материал

Насколько важным для Вас является каждое из следующих утверждений?

Варианты ответов: 1 - абсолютно не важно, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 - исключительно важно

1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы.
2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях.
3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации.
4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью.
5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим.
6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми.
7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры взаимно уравновешивали друг друга.
8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.

9. Продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью.

10. Быть первым руководителем в организации.

11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями.

12. Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени.

13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше.

14. Соревноваться с другими и побеждать.

15. Строить карьеру, которая позволит мне не изменять своему образу жизни.

16. Создать новое коммерческое предприятие.

17. Посвятить всю жизнь избранной профессии.

18. Занять высокую руководящую должность.

19. Иметь работу, которая представляет максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т.д.

20. Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением.

21. Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели.

Насколько Вы согласны с каждым из следующих утверждений? Варианты ответов: 1 - совершенно не согласен, 2,3,4,5,6,7,8,9, 10 - полностью согласен

22. Единственная действительная цель моей карьеры - находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли.

23. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере.

24. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое собственное дело.

25. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции.

26. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность.

27. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии.

28. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой деятельности.

29. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим.

30. Соревнование и выигрыш - это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры.

31. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится.

32. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры.

33. Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией.

34. Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации.

35. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса.

36. Я бы предпочел работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт.

37. Я бы хотел посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели.

38. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования.

39. Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере.

40. Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес.

41. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками.

Ключ к тесту

- Профессиональная компетентность: 1, 9, 17, 25, 33.

- Менеджмент: 2, 10, 18, 26, 34.

- Автономия (независимость): 3, 11, 19, 27, 35.

- Стабильность работы: 4, 12, 36.

- Стабильность места жительства: 20, 28, 41.

- Служение: 5, 13, 21, 29, 37.

- Вызов: 6, 14, 22, 30, 38.

- Интеграция стилей жизни: 7, 15, 23, 31, 39.

- Предпринимательство: 8, 16, 24, 32, 40.

По каждой из восьми карьерных ориентаций подсчитывается количество баллов. Для этого необходимо, пользуясь ключом, суммировать баллы по каждой ориентации и полученную сумму разделить на количество вопросов (5 для всех ориентаций, кроме «стабильности»). Таким образом, определяется ведущая карьерная ориентация - количество набранных баллов должно быть не менее пяти. Иногда ведущей не становится

ни одна карьерная ориентация - в таком случае карьера не является центральной в жизни личности.

Интерпретация результатов теста Краткое описание ценностных ориентацией в карьере.

1. Профессиональная компетентность.

Быть профессионалом, мастером в своем деле.

Эта ориентация связана с наличием способностей и талантов в определенной области. Люди с такой ориентацией хотят быть мастерами своего дела, они бывают особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать их способности. Вряд ли их заинтересует даже значительно более высокая должность, если она не связана с их профессиональными компетенциями. Они ищут признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, соответствующем их мастерству. Они готовы управлять другими в пределах своей компетенции, но управление не представляет для них особого интереса. Поэтому многие из этой категории отвергают работу руководителя, управление рассматривают как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере.

2. Менеджмент.

Управлять - людьми, проектами, бизнес-процессами и т. п.

Для этих людей первостепенное значение имеет ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. С возрастом и опытом эта карьерная ориентация проявляется сильнее. Возможности для лидерства, высокого дохода, повышенных уровней ответственности и вклад в успех своей организации являются ключевыми ценностями и мотивами. Самое главное для них - управление: людьми, проектами, любыми бизнес-процессами - это в целом не имеет принципиального значения. Центральное понятие их профессионального развития - власть, осознание того, что от них зависит принятие ключевых решений. Причем для них не является принципиальным управление собственным проектом или целым бизнесом, скорее наоборот, они в большей степени ориентированы на построение карьеры в наемном менеджменте, но при условии, что им будут делегированы значительные полномочия. Человек с такой ориентацией будет считать, что не достиг цели своей карьеры, пока не займет должность, на которой будет управлять различными сторонами деятельности предприятия.

3. Автономия (независимость).

Главное в работе - это свобода и независимость.

Первичная забота личности с такой ориентацией - освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Они испытывают трудности, связанные с установленными правилами, процедурами, рабочим днем, дисциплиной, формой одежды и т. д. Они любят выполнять работу своим способом, темпом и по собственным стандартам. Они не любят, когда работа вмешивается в их частную жизнь, поэтому предпочитают делать независимую карьеру собственным путем. Они скорее выберут низкосортную работу, чем откажутся от автономии и независимости. Для них первоочередная задача развития карьеры - получить возможность работать самостоятельно, самому решать, как, когда и что делать для достижения тех или иных целей. Карьера для них - это, прежде всего, способ реализации их свободы, поэтому любые рамки и строгое подчинение оттолкнут их даже от внешне привлекательной вакансии. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы.

4. Стабильность работы.

Стабильная, надежная работа на длительное время.

Эти люди испытывают потребность в безопасности, защите и возможности прогнозирования и будут искать постоянную работу с минимальной вероятностью увольнения. Эти люди отождествляют свою работу со своей карьерой. Их потребность в безопасности и стабильности ограничивает выбор вариантов карьеры.

Авантюрные или краткосрочные проекты и только становящиеся на ноги предприятия их, скорее всего, не привлекают. Они очень ценят социальные гарантии, которые может предложить работодатель, и, как правило, их выбор места работы связан именно с длительным контрактом и стабильным положением предприятия на рынке. Такие люди ответственность за управление своей карьерой перекладывают на нанимателя.

Часто данная ценностная ориентация сочетается с невысоким уровнем притязаний.

5. Стабильность места жительства.

Главное - жить в своем городе (минимум переездов, командировок).

Важнее остаться на одном месте жительства, чем получить повышение или новую работу на новой местности. Переезд для таких людей неприемлем, и даже частые командировки являются для них негативным фактором при рассмотрении предложения о работе.

6. Служение.

Воплощать в работе свои идеалы и ценности.

Данная ценностная ориентация характерна для людей, занимающихся делом по причине желания реализовать в своей работе главные ценности. Они часто ориентированы больше на ценности, чем на требующиеся в данном виде работы способности. Они стремятся приносить пользу людям, обществу, для них очень важно видеть конкретные плоды своей работы, даже если они и не выражены в материальном эквиваленте. Основной тезис построения их карьеры - получить возможность максимально эффективно использовать их таланты и опыт для реализации общественно важной цели.

Люди, ориентированные на служение, общительны и часто консервативны. Человек с такой ориентацией не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям.

7. Вызов.

Сделать невозможное - возможным, решать уникальные задачи.

Эти люди считают успехом преодоление непреодолимых препятствий, решение неразрешимых проблем или просто выигрыш. Они ориентированы на то, чтобы «бросать вызов». Для одних людей вызов представляет более трудная работа, для других это — конкуренция и межличностные отношения. Они ориентированы на решение заведомо сложных задач, преодоление препятствий ради победы в конкурентной борьбе. Они чувствуют себя преуспевающими только тогда, когда постоянно вовлечены в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования. Карьера для них - это постоянный вызов их профессионализму, и они всегда готовы его принять. Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции «выигрыша - проигрыша».

8. Интеграция стилей жизни.

Сохранение гармонии между сложившейся личной жизнью и карьерой.

Для людей этой категории карьера должна ассоциироваться с общим стилем жизни, уравновешивая потребности человека, семьи и карьеры. Они хотят, чтобы организационные отношения отражали бы уважение к их личным и семейным проблемам.

Выбирать и поддерживать определенный образ жизни для них важнее, чем добиваться успеха в карьере. Развитие карьеры их привлекает только в том случае, если она не нарушает привычный им стиль жизни и окружение. Для них важно, чтобы все было уравновешено - карьера, семья, личные интересы и т. п. Жертвовать чем-то одним ради другого им явно не свойственно.

9. Предпринимательство.

Создавать новые организации, товары, услуги.

Этим людям нравится создавать новые организации, товары или услуги, которые могут быть отождествлены с их усилиями. Работать на других - это не их, они -

предприниматели по духу, и цель их карьеры - создать что-то новое, организовать свое дело, воплотить в жизнь идею, всецело принадлежащую только им. Вершина карьеры в их понимании - собственный бизнес.

Приложение Б

(справочное)

Тест оценки мотивации Герчикова

Ф. И. О. оцениваемого

Возраст (полных лет)

Должность

Подразделение

Дата заполнения

Инструкция

Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть указание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа.

Тестовое задание

1. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можете дать один или два варианта ответа.

- a. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.
- b. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- c. Что я чувствую себя полезным и нужным.
- d. Что мне за нее относительно неплохо платят.
- e. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

2. Какое выражение из перечисленных ниже Вам подходит более всего? Дайте только один ответ.

- a. Я хочу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.
- b. В своей работе я полный хозяин.
- c. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.
- d. Я ценный, незаменимый для организации работник.
- e. Я всегда выполняю то, что от меня требуют.

3. Как Вы предпочитаете работать? Можете дать один или два варианта ответа.

- a. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.
- b. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на

месте.

с. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.

д. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

е. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

4. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Можете дать один или два варианта ответа.

а. Если предложат намного более высокую зарплату.

б. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.

с. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

д. Если это очень нужно для организации.

е. При всех обстоятельствах я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

5. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Можете дать один или два варианта ответа.

а. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

б. Это прежде всего плата за мои знания, квалификацию.

с. Оплата за общие результаты деятельности организации.

д. Мне нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но чтобы он был.

е. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте только один ответ в каждом пункте.

6. Заработная плата и премии

а. Очень важно.

б. Не очень важно.

с. Совсем не важно.

7. Доплаты за квалификацию

а. Очень важно.

б. Не очень важно.

с. Совсем не важно.

8. Доплаты за тяжелые и вредные условия работы

а. Очень важно.

б. Не очень важно.

с. Совсем не важно.

9. Социальные выплаты и льготы, пособия

а. Очень важно.

б. Не очень важно.

с. Совсем не важно.

10. Доходы от капитала, акций

а. Очень важно.

б. Не очень важно.

с. Совсем не важно.

11. Любые дополнительные приработки

а. Очень важно.

б. Не очень важно.

с. Совсем не важно.

12. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

а. Очень важно.

б. Не очень важно.

с. Совсем не важно.

13. Доходы от личного хозяйства, дачного участка и т. п.

а. Очень важно.

б. Не очень важно.

с. Совсем не важно.

14. Выигрыш в лотерею, казино и т. п.

а. Очень важно.

б. Не очень важно.

с. Совсем не важно.

15. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ.

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

16. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Можете дать один или два варианта ответа.

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.
2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.
3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
4. Просто хотят выделиться или завоевать расположение начальства.
5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

17. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Можете дать один или два варианта ответа.

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.
2. Предпочитаю работать автономно, но чувствую себя так же хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.
3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.
4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.
5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я среди своих.

18. Представьте себе, что у Вас появилась возможность стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Можете дать один или два варианта ответа.

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.
2. Да, потому что это может увеличить мой доход.
3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.
4. Вряд ли: на зароботке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.
5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

19. Представьте, пожалуйста, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Можете дать один или два варианта ответа.

1. Наиболее интересную, творческую.
2. Наиболее самостоятельную, независимую.
3. За которую больше платят.
4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться».
5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации.

20. Что Вы прежде всего учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Можете дать один или два варианта ответа.

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.

2. Уровень его профессионализма, квалификации.
3. Насколько хорошо он «устроился».
4. Насколько его уважают в организации.
5. Насколько он самостоятелен, независим.

21. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать сколько угодно ответов.

1. Освоить новую профессию.
2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

3. Перейти на менее удобный режим работы.
4. Работать более интенсивно.
5. Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.
6. Скорее всего, я просто уйду из этой организации.

22. Если Вы руководитель, то что Вас привлекает прежде всего в этом положении? Можете дать один или два варианта ответа.

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.
2. Возможность принести наибольшую пользу организации.
3. Высокий уровень оплаты.
4. Возможность организовывать работу других людей.
5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.
6. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

23. Если Вы не являетесь руководителем, то хотели бы Вы им стать? Можете дать один или два варианта ответа.

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2. Не против, если это нужно для пользы дела.
3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.
4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.
5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.

7. Да, чем я хуже других?
8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

Спасибо!

Ключ к тесту оценки мотивации Герчикова Описание теста

Тест оценки мотивации Герчикова позволяет выявить, какой из пяти типов мотивации согласно теории Герчикова наиболее свойственен оцениваемому:

- инструментальный (ИН);
- профессиональный (ПР);
- патриотический (ПА);
- хозяйский (ХО);
- люмпенизированный (ЛЮ).

Дополнительное описание мотивационных типов сотрудников см. в таблице. Каждый человек с точки зрения его мотивации представляет собой сочетание в некоторых пропорциях пяти чистых мотивационных типов.

Ключ к тесту

Определите количество ответов в каждой колонке. Колонка с максимальным количеством баллов (за каждый ответ - один балл) указывает на ведущий тип мотивации.

Таблица 1 - Идентификация типов трудовой мотивации

Вопросы	Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номера) ответов				
	ИН	ПР	ПА	ХО	ЛЮ
1	4	2	3	1	5
2	1	3	4	2	5
3	3	2	5	4	1
4	1	2	4	3	5
5	1	2	3	5	4
6					
7	1	1	3	3	
8	1	3	3		1
9		3			1
10	3	3	3	1	3
11	1		3		1
12	1	1		3	3
13				1	
14	3	3			1
15	2	3	1	1	4
16	5	2	3	1	4
17	4	2	1	3	5
18	2	4	1	3, 1	5
19	3	1	5	2	4
20	1	2	4	5	3
21	4, 6	1, 4, 7	1, 2, 4, 5	1, 2, 4	2, 5
22	3, 6	5	2	1	4
23	4, 6	3, 5	2	1, 3	7, 8
Итого:					

Интерпретация результата

Характеристика люмпенизированного типа:

- все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
- согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше;
- низкая квалификация;
- не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
- низкая активность и выступление против активности других;
- низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
- стремление к минимизации усилий.

Характеристика инструментального типа:

- интересуется цена труда, а не его содержание (т. е. труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
- важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
- важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

Характеристика профессионального типа:

- интересуется содержание работы;
- не согласен на неинтересную для него работу, сколько бы за нее ни платили;
- интересуют трудные задания - возможность самовыражения;
- считает важной свободу в оперативных действиях;
- важно профессиональное признание как лучшего в профессии.

Характеристика патриотического типа:

- необходима идея, которая будет им двигать;
- важно общественное признание участия в успехе;
- главная награда - всеобщее признание незаменимости в фирме. Характеристики

хозяйского типа:

- добровольно принимает на себя ответственность;
- характеризуется обостренным требованием свободы действий;
- не терпит контроля.

Приложение В

(справочное)

Анализ мотивации сотрудников организации (управление мотивацией Ш. Ричи, П. Мартин.)

Распределите в каждом вопросе среди четырех утверждений 11 баллов. Заполните таблицу и постройте диаграмму.

Утверждения

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где:

(а) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;

(б) имеется возможность установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;

(в) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;

(г) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

2. Я не хотел бы работать там, где:

(а) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;

(б) практически отсутствуют обратная связь и оценка эффективности моей работы;

(в) то, чем я занимаюсь, выглядит малополезным и малоценным;

(г) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

3. Для меня важно, чтобы моя работа:

(а) была связана со значительным разнообразием и переменами;

(б) давала мне возможность работать с широким кругом людей;

(в) обеспечивала мне четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;

(г) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с кем я работаю.

4. Я полагаю, что я не был бы очень заинтересован работой, которая:

(а) обеспечивала бы мне мало контактов с другими людьми;

(б) едва ли была бы замечена другими людьми;

(в) не имела бы конкретных очертаний, так что я не был бы уверен, что от меня требуется;

(г) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

5. Работа мне нравится, если:

(а) я четко представляю себе, что от меня требуется;

(б) у меня удобное рабочее место, и меня мало отвлекают;

- (в) у меня хорошие вознаграждение и заработная плата;
- (г) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

6. Полагаю, что мне бы понравилось, если:

- (а) были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;
- (б) у меня был бы очень хороший оклад;
- (в) работа в действительности была бы полезная и приносила мне удовлетворение;
- (г) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7. Я не считаю, что работа должна:

- (а) быть слабо структурированной, так, что непонятно, что же следует делать;
- (б) предоставлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
- (в) быть малозначимой и малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
- (г) оставаться непризнанной, или её выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8. Работа, приносящая удовлетворение:

- (а) связана со значительным разнообразием, переменами и стимуляцией энтузиазма;
- (б) дает возможность совершенствовать свои профессиональные качества и развиваться как личность;
- (в) является полезной и значимой для общества;
- (г) позволяет мне быть креативным (проявлять творческий подход) и экспериментировать с новыми идеями.

9. Важно, чтобы работа:

- (а) признавалась и ценилась организацией, в которой я работаю;
- (б) давала бы возможности для персонального роста и совершенствования;
- (в) была сопряжена с большим разнообразием и переменами;
- (г) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если:

- (а) в процессе ее выполнения мало возможностей осуществлять контакты с разными людьми;
- (б) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
- (в) я не могу установить и поддерживать добрые отношения с коллегами по работе;

(г) у меня очень мало самостоятельности или возможностей для проявления гибкости.

11. Самой хорошей является такая работа, которая:

- (а) обеспечивает хорошие рабочие условия;
- (б) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания-работы;
- (в) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
- (г) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если:

- (а) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
- (б) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
- (в) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
- (г) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно:

- (а) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
- (б) предоставить работнику возможность ставить цели и достигать их;
- (в) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- (г) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14. Вероятно, я не захочу работать там, где:

- (а) у меня будет мало самостоятельности и возможностей для совершенствования своей личности;
- (б) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;
- (в) очень мало контактов с широким кругом людей;
- (г) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15. Я был бы удовлетворен, если:

- (а) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
- (б) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
- (в) мои достижения были бы оценены другими людьми;
- (г) я точно знал бы, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если:

- (а) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- (б) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
- (в) уровень оплаты моего труда не соответствовал бы уровню сложности выполняемой работы

(г) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и на то, что делают другие.

17. Я полагаю, что должность, должна предоставлять:

(а) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;

(б) возможность лучше узнать своих коллег по работе;

(в) возможности выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;

(г) разнообразие, перемены и поощрения.

18. Работа приносила бы меньше удовлетворения, если:

(а) не допускала бы возможности хотя бы небольшого творческого вклада;

(б) осуществлялась бы изолированно, т.е. работник должен был бы работать в одиночестве;

(в) отсутствовал бы благоприятный внутренний климат, в котором работник мог бы профессионально расти;

(г) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19. Я хотел бы работать там, где:

(а) другие люди признают и ценят выполняемую мной работу;

(б) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;

(в) имеется достойная система надбавок и дополнительных льгот;

(г) можно выдвигать и апробировать новые идеи и проявлять креативность.

20. Вряд ли я захотел бы

(а) не существует разнообразия или

(б) у меня будет мало возможностей влиять

(в) заработная плата не

(г) условия работы недостаточно хорошие.

работать там, где:

перемен в работе;

на принимаемые решения

слишком высока;

21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать:

(а) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от него требуется;

(б) возможность проявлять креативность;

(в) возможность встречаться с интересными людьми;

(г) чувство удовлетворения и действительно интересные задания.

22. Работа не будет доставлять удовольствие, если:

- (a) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
- (b) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно
- (в) работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;
- (г) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи,

23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне:

- (a) множество контактов с широким кругом интересных людей;
- (b) возможность установления и достижения целей;
- (в) возможность влиять на принятие решений;
- (г) высокий уровень заработной платы.

24. Я не думаю, чтобы мне нравилась бы работа, если:

- (a) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно или шумно;
- (b) мало шансов влиять на других людей;
- (в) мало возможностей для достижения поставленных целей;
- (г) я не мог бы проявлять креативность и предлагать новые идеи.

25. В процессе организации работы важно:

- (a) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
- (b) создать условия для проявления работникам самостоятельности;
- (в) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
- (г) обеспечить человеку широкие возможности контактов с другими людьми.

26. Скорее всего я не захотел бы работать там, где:

- (a) условия работы некомфортны, т.е. шумно или грязно и т.д.;
- (b) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
- (в) работа не является интересной или полезной;
- (г) работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда:

- (a) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- (b) существуют широкие возможности для маневра и проявления гибкости;
- (в) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- (г) существует возможность лучше узнать своих коллег.

28. Мне бы не понравилась работа, которая:

- (a) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- (b) не содержала бы в себе стимула к переменам;
- (в) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
- (г) была бы неконкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там, где:

- (a) работа интересная и полезная;
- (b) люди могут устанавливать длительные дружеские взаимоотношения;
- (в) меня окружали бы интересные люди;
- (г) я мог бы оказывать влияние на принятие решений;

30. Я не считаю, что работа должна:

- (a) предусматривать, чтобы человек большую часть времени работал в одиночку;
- (b) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
- (в) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
- (г) состоять в основном из рутинных обязанностей.

31. Хорошо спланированная работа обязательно:

- (a) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
- (b) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;
- (в) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
- (г) стимулирует и поощряет выдвижение новых идей.

32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если:

- (a) не мог бы выполнять сложную перспективную работу;
- (b) было бы мало возможностей для проявления креативности;
- (в) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
- (г) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33. Наиболее важными характеристиками должности являются:

- (a) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
- (b) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- (в) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
- (г) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Номер фактора.

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Данная потребность выявляет тенденцию к изменению в процессе трудовой жизни; увеличение трат обуславливает повышение значения этой потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств, дополнительные или тяжелые финансовые обязательства).

2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.

3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы, потребность в снижении неопределенности и установлении правил и директив выполнения работы. (Мерило потребности в руководстве и определенности; потребность, которая может служить индикатором стресса или беспокойства, и которая может возрастать или падать, когда человек сталкивается с серьезными изменениями в своей личной жизни или на работе.)

4. Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесных связей с коллегами. (Это показатель стремления работать с другими людьми, который не следует путать с тем, насколько хорошо человек относится к своим коллегам.)

5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности.

6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей; том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума. (Этот показатель указывает на симпатии к другим и хорошие социальные взаимоотношения, это потребность личности во внимании со стороны, других людей, желание чувствовать собственную значимость.)

7. Потребность ставить для себя дерзновенные сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным. (Показатель стремления намечать и завоевывать сложные, многообещающие рубежи.)

8. Потребность во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности.

9. Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции; стремление избегать рутины (скуки). (Указывает тенденцию всегда находиться в состоянии приподнятости, готовности к действиям, любви к переменам и стимуляции.)

10. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей. (Этот показатель свидетельствует о тенденции к проявлению пытливости, любопытства и нетривиального мышления. Но идеи, которые вносит и к которым стремится данный индивидуум, не обязательно будут правильными 4) или приемлемыми.)

11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности. (Показатель желания самостоятельности, независимости и самосовершенствования.)

12. Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе. (Это показатель потребности в работе, наполненной смыслом и значением, с элементом общественной полезности.).

Таблица 1 - Анализ мотивации сотрудников организации

Утверждение	Баллы
1. Вознаграждение	60
2. Условия работы	5
3. Структурирование работы	5
4. Социальные контакты	41
5. Взаимоотношения	39
6. Признание	43
7. Достижения	4
8. Власть и влияние	1
9. Разнообразие	10
10. Креативность	3
11. Самосовершенствование	25
12. Интересная работа	2

Приложение Г

(справочное)

Критерии определения размера коэффициента ответственности рабочих за выполняемую работу

Оцениваемый признак	Уровни проявления признака у аттестуемого			
	удовлетворит	средний	выше среднего	высокий
Самостоятельность, инициативность	Почти всегда обращается к помощи начальника или старших по должности, не ищет новых форм деятельности	Иногда обращается к помощи начальника или старших по должности, не всегда ищет новые формы деятельности	В исключительных случаях обращается к помощи начальника или старших по должности, ищет новые формы деятельности	Не обращается к помощи начальника, полная самостоятельность в выполнении производственных функций, всегда ищет новые формы деятельности
Количество баллов	0,125	0,25	0,375	0,5
Участие в рационализаторском движении	Не участвует в рационализаторском движении	Участвует в рационализаторском движении, но недостаточно заинтересован в этом	Участвует в рационализаторском движении, проявляет заинтересованность в этом	Активно участвует в рационализаторском движении, проявляет заинтересованность в этом, большую активность и инициативность
Количество баллов	0,125	0,25	0,375	0,5
Отсутствие нарушений правил и инструкций по охране труда	Систематически нарушает правила и инструкции по охране труда	Иногда нарушает правила и инструкции по охране труда	Редко нарушает правила и инструкции по охране труда	Никогда не нарушает правила и инструкции по охране труда
Количество баллов	0	0,3	0,7	1
Аккуратное содержание рабочего места, инструмента и обслуживаемого оборудования	Не аккуратно содержит рабочее место, инструмент и обслуживаемое оборудование	В большинстве случаев неаккуратно содержит рабочее место, инструмент и обслуживаемое оборудование	В большинстве случаев аккуратно содержит рабочее место, инструмент и обслуживаемое оборудование	Всегда аккуратно содержит рабочее место, инструмент и обслуживаемое оборудование
Количество баллов	0	0,3	0,7	1
Точность	не выполняет	Задания и	В большинстве	Всегда точно и в

выполнения задания, указания	задание или указания, или выполняет, но не в срок, со значительным и отклонениями от параметров выполнения задания	указания всегда выполняет, но часто с отклонениями от параметров выполнения задания и сроков	случаев задания и указания выполняет точно и в срок, лишь иногда отклоняется от параметров выполнения задания	срок выполняет задания и указания, в соответствии с установленными параметрами выполнения задания
Количество баллов	0	0,3	0,7	1
Высокое качество выполненных работ	работу выполняет некачественно, с существенными недостатками	работу выполняет на среднем уровне, иногда с разного рода недостатками	работу в целом выполняет качественно, иногда с несущественным и недостатками	всегда работу выполняет очень качественно, без недостатков
Количество баллов	0,1	0,5	0,75	1
Более полное использование рабочего времени, в результате чего сокращаются сроки выполнения задания	Обладая низкой производительностью труда и работоспособностью, не обеспечивает более полное и эффективное использование рабочего времени, в результате чего увеличиваются сроки выполнения задания	Обладает средней производительностью труда и работоспособностью, в целом действует в рамках установленных сроков выполнения задания	Обладая производительностью труда и работоспособностью выше среднего, частично обеспечивает более полное и эффективное использование рабочего времени, в результате чего иногда сокращаются сроки выполнения задания	Обладая высокой производительностью труда и работоспособностью, обеспечивает более полное и эффективное использование рабочего времени, в результате чего сокращаются сроки выполнения задания
Количество баллов	0,1	0,5	0,75	1