

Министерство образования и науки Российской Федерации



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

Институт социально-гуманитарных технологий  
Направление 380303 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
<b>Материальная мотивация персонала (на примере ООО «Оптиум» г. Томск)</b>
УДК <u>005.32:331.21(571.16)</u>

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
31ИИ22	Черноскутова Марина Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Тычкин Павел Борисович	К.ф.н.		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

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

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП по направлению 380303 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10 )
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48, 49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,7 0,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
P8	Разрабатывать способы	Критерий 5 АИОР (п. 1.4), согласованный с требованиями

	профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК - 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI (ОК 1,12 , ПК 72 )
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



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

Институт электронного обучения  
Направление 380303 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

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

Студенту:

Группа	ФИО
31ИИ22	Черноскутовой Марины Александровны

Тема работы:

Материальная мотивация персонала (на примере ООО «Оптиум» г. Томск)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	Приказ от 01.02.2017 №560/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2017
--	------------

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b> (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.).	Объектом исследования является система материальной мотивации в ООО «Оптиум». Методы исследования: методы анализа литературы, описания, анкетирования, анализа, сравнения и синтеза полученных данных. 2. Монографии. 3. Статьи периодических изданий 4. Учебники.
---	---

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b> (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).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- охарактеризовать сущность и значение материальной мотивации в управлении персоналом организации;</li> <li>- оценить методы материальной мотивации труда персонала;</li> <li>- оценить эффективность системы материальной и нематериальной мотивацией в ООО «Оптиум»;</li> <li>- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления материальной мотивацией ООО «Оптиум».</li> </ul>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
<p>1. Теоретические основы материальной мотивации.</p>	
<p>2. Совершенствование системы управления материальной мотивацией ООО «Оптиум»</p>	
<p>3. Рекомендации по совершенствованию системы управления материальной мотивацией ООО «Оптиум».</p>	

<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>20.01.2017</p>
--	-------------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<p>Доцент кафедры ИФНТ</p>	<p>Тычкин Павел Борисович</p>	<p>К.ф.н.</p>		<p>20.01.2017</p>

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<p>311И22</p>	<p>Черноскутова Марина Александровна</p>		<p>20.01.2017</p>

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

Институт социально-гуманитарных технологий  
 Направление подготовки – 380303 «Управление персоналом»  
 Уровень образования – академический бакалавр  
 Кафедра ИФНТ  
 Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года  
 Форма представления работы:

**Дипломная работа  
 КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
16.02.2017	Составление библиографии, обзор литературы	10
02.03.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
15.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
04.06.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
<b>Итого</b>		<b>40</b>
<b>Схема оценивания</b>		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры ИФНТ	Тычкин Павел Борисович	К.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

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

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа состоит из 95 страниц, 5 рисунков, 7 таблиц, 50 источников и 2 приложений.

Ключевые слова: персонал, сотрудники, мотивация персонала, оплата труда, основные факторы материальной мотивации персонала.

**Объектом исследования** является система материальной мотивации организации.

**Цель исследования** – охарактеризовать сущность и значение материальной мотивации в управлении персоналом организации и разработать рекомендации по ее решению на примере ООО «Оптиум» г. Томска.

В ходе проделанной работы было проведено социологическое исследование.

Вследствие данного исследования были обнаружены факторы материальной мотивации компании, анкетирование работников позволило определить эти факторы, и, исходя из данных полученных результатов анкетирования были разработаны рекомендации по их устранению.

**Степень внедрения:** для оценки уровня материальной мотивации сотрудников нами была разработана и применена в организацию анкета, основываясь на ее результаты руководству предприятия ООО «Оптиум» г.Томска будут представлены рекомендаций по разработке повышения эффективности системы управления материальной мотивации.

**Область применения:** разработанные рекомендации по разработки повышения эффективности системы управления материальной мотивации, могут быть использованы специалистами в области управления человеческими ресурсами организациями и предприятиями любой отрасли, сферы деятельности и формы собственности.

**Экономическая эффективность/значимость работы:** внедрение мероприятий материальной мотивации сотрудников, которые поспособствуют повышению производительности труда; увеличению прибыли организации.

## **Оглавление**

ВВЕДЕНИЕ .....	9
1 Теоретические основы материальной мотивацией.....	15
1.1 Сущность и значение материальной мотивации в управлении персоналом организации .....	15
1.2 Особенности методов материальной мотивации труда персонала.....	23
2. Совершенствование системы управления материальной мотивации ООО «Оптиум».....	43
2.1. Общая характеристика организации ООО «Оптиум».....	43
2.2 Оценка системы материальной и нематериальной мотивации в ООО «Оптиум».....	51
2.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления материальной мотивацией ООО «Оптиум» .....	75
Заключение .....	80
Список использованной литературы.....	83
Internet – ресурсы .....	85
Приложение А .....	87
Анкета.....	87
Приложение Б.....	95
(обязательное).....	95
ОТЧЕТ .....	95
о проверке на плагиат .....	95

## ВВЕДЕНИЕ

Суть любого бизнеса сводится к трем вещам – персоналу, продукту, прибыли. Если у фирмы появляются проблемы с первым пунктом, то про остальные пункты можно и забыть.

Неслучайно блестящее изречение И.В Сталина «Кадры решают все»<sup>1</sup> в современном бизнесе остается основополагающим, и вряд ли у кого-то возникнут сомнения по этому поводу.

Владельцы компаний давно сошлись во мнении, то что мотивация персонала – является основой основ успеха в бизнесе, дело стратегической важности.<sup>2</sup>

На данный момент в экономике России прослеживаются значительные перемены, данные перемены в первую очередь касаются и отношения работников компании. К глубокому разочарованию, многие работодатели даже и не предполагают о существовании направления, как «Управление персоналом», другая составляющая управляющего звена фирмы работает нерегулярно и только малая часть владеет методиками из области «Управление людьми», в частности мотивация персонала.

Недостаточное понимание этого направления приводит к негативным результатам внутри самой компании, существует постоянная текучка кадров, повышен уровень конфликтности, снижение сотрудников к мотивации и выполнению своих должностных обязательств, как результат низкой производительности и деятельности не только одного сотрудника, однако и целевого отдела, целой компанией.<sup>3</sup>

В свою очередь, чтобы побудить человека добросовестно выполнять свои трудовые обязанности необходимо простимулировать его.

Заработная плата представляется как, одно из средств удовлетворения различных нужд членов сообщества. Таким образом, усовершенствование

---

<sup>1</sup> Сайт Комсомольская правда <https://www.tomsk.kp.ru/daily/26150.4/3039190/>

<sup>2</sup> Парабеллум А., Мрачковский Н. Выжми из бизнеса все! 200 способов повысить продажи и прибыль / А.Парабеллум, Н.Мрачковский – СПб:- Питер.-2011-367с.

<sup>3</sup> Тузова А.А. Мотивация персонала. М.: ИНТУИТ, 2011. С. 11-12.

компании оплаты труда, разработка эффективных подходов к оплате труда, связанных с критериями определенного производства и отвечающих современным требованиям экономической теории, обретает на сегодняшний день более важную значимость.

Теоретические вопросы улучшения систем оплаты труда и мотивированности сотрудников широко обсуждаются в нынешней финансовой литературе.

Существует большое количество мотивационных тенденций, из которых и формируется понятие мотивации, и которые в той или иной степени характерны любому человеку.

Дипломный проект строится на трудах следующих ученых и специалистов: Адамчук В.В., Евдокимов С. Л., Бойков В., Сомов Л., Журавлев П.В., Яковлев Р.А., Федченко А.А., Алимарина Е.А., Жуков А.Л., Полгари Ю.И., Загарова Н.А.

К сожалению, четкого и общепризнанного определения понятия мотивации не существует. Разные авторы, такие как, Зайцев Г.Г, Сербиновский Б.Ю, Уткин Н.А, В.Р. Веснин дают определение мотивации, исходя из своей точки зрения:

1) Зайцев Г.Г. дает такое определение: «Мотивация - это побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности».<sup>4</sup>

2) Сербиновский Б.Ю: «Мотивация - это побуждение людей к деятельности» Однако, все определения мотивации, так или иначе, сходны в одном: под мотивацией понимаются активные движущие силы, определяющие поведение живых существ. С одной стороны – побуждение, навязанное извне, а с другой стороны – самопобуждение. Следует отметить, что поведение человека всегда мотивировано. Мотивировать сотрудников - значит затронуть их важные интересы, потребности в чем-либо.<sup>5</sup>

---

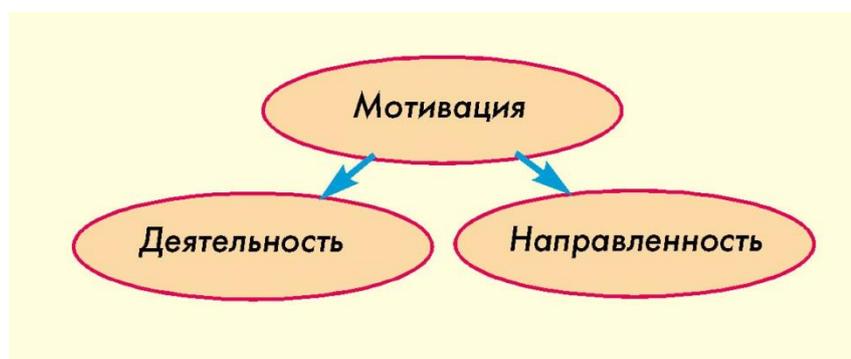
<sup>4</sup> Генкин, Б. М. Экономика и социология труда. - М.: Норма, 2007.

<sup>5</sup> Генкин Б. М., Свистунов В. М. Основы организации труда. - М.: Норма, 2008.

3) Уткин Э.А.: «Мотивация – это состояние личности, определяющее степень активности и направленности действий человека в конкретной ситуации».<sup>6</sup>

4) В.Р. Веснин в книге «Основы менеджмента» придерживается мнения, что «мотивация представляет собой процесс создания условий, оказывающих воздействие на поведение человека и позволяющих направить его в нужную для организации сторону, заинтересовать его в активной и добросовестной работе, старательности при выполнении возложенных на него задач».<sup>7</sup>

Рисунок 1 – Составные элементы мотивации



Мотив всегда связан с определенной ситуацией. Изучения показывают, то что соответствие деятельности (или инициативности) результатов проделанной работы и человека характеризуется кривой линией. Сначала согласно росту активности результаты увеличиваются, позже на конкретном уровне активности результаты сохраняются на одном уровне. Данный этап именуется Э.А. Уткиным наилучшим диапазоном активности, когда достигаются лучшие результаты. Уже после этого, как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, деятельность работы идет на спад. Из этого следует, то что руководитель должен призывать к трудовой активности подчиненных, а рост их активности вплоть до рационального уровня.

<sup>6</sup> Герчиков, В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации // Мотивация и оплата труда. – 2005. - №2. - С. 53-62

<sup>7</sup> Волгин Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства: (Проблемы, реалии, перспективы). – М.: Универсум, 1994. – 274с.

Многokратные европейские и отечественные исследования совместно с общетеоретическими трудностями акцентируют внимание на актуальность проблем адаптации систем оплаты и мотивацию работников к определенным обстоятельствам функционирования промышленных компаний. Значимыми выступают вопросы увеличения взаимосвязи степени заработной платы с результатами производственной деятельности, и кроме того осуществление в практике стратегий партнерства работников и работодателей.

Учитывая вышеизложенное можно констатировать **актуальность** рассматриваемой проблематики, поскольку разработка и совершенствование системы управления материальной мотивации является одним из необходимых условий повышения производительности труда в организации, следовательно, повышение прибыли организации в целом.

Таким образом, основной проблемой данной работы мы определяем, комплексную проблему низкой эффективности действующей системы материальной мотивации сотрудников в ООО «Оптиум» г. Томска. Для всех без исключения предприятий требуются хорошо обученные сотрудники, лояльные своей компании. Однако в компании часто наблюдаются тенденция несоблюдения требований ТК РФ относительно выплат сотрудникам, предоставления отпусков и т.д. Не говоря уже об использовании поощрительных, стимулирующих материальных методов мотивации персонала. Неэффективная система материальной мотивации может вызвать у работников неудовлетворенность, что всегда влечет к снижению производительности труда и текучесть кадров. С другой стороны, эффективная система стимулирует производительность персонала, повышает эффективность человеческих ресурсов, обеспечивает достижение всего комплекса целей системы.

Учитывая выше изложенное определим **цель дипломной работы**, которая заключается в оценке эффективности системы материальной мотивации труда и разработке предложений по совершенствованию системы управления материальной мотивацией персонала в ООО «Оптиум» в г. Томске.

Цель обуславливает решению следующих **задач**:

- описать сущность и значение материальной мотивации в управлении персоналом компании;
- оценить методы материальной мотивации труда персонала;
- оценить эффективность системы материальной и нематериальной мотивацией в ООО «Оптиум»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления материальной мотивацией ООО «Оптиум».

**Объектом** исследования является система материальной мотивации в ООО «Оптиум».

**Предметом** исследования является оценка и разработка рекомендаций по повышению эффективности системы управления материальной мотивации в ООО «Оптиум».

В качестве методологической основы работы был использован следующий ряд методов научного познания. При характеристике теоретических основ материальной мотивацией, сущность и значение материальной мотивации в управлении персоналом организации, был использован метод анализа. При описании оценки системы материальной и нематериальной мотивации в ООО «Оптиум» - анкетирование, а так же при характеристики рекомендаций по совершенствованию системы управления материальной мотивацией ООО «Оптиум», использован метод синтеза.

При написании дипломной работы были использованы следующие источники: правовые документы и акты, учебники, методические пособия, научные статьи, монографии, статьи периодических изданий, труды отечественных и современных авторов по рассматриваемому вопросу.

Практическая важность выполненной работы заключается в обобщении накопленных знаний в данной области, что будет полезным не только для дальнейших теоретических размышлений и последующего изучения, а также возможного применения различных выявленных материалов, содержащихся в работе в практической деятельности профессорско-преподавательским

составом, студентами, аспирантами и в целом людьми, заинтересованными в развитии взглядов по исследуемой проблеме.

Выше перечисленные цели и задачи определили структуру и содержание данной работы, состоящей из введения, 2-х глав, объединяющих 6 параграфов, заключения, списка использованной литературы.

# **1 Теоретические основы материальной мотивацией**

## **1.1 Сущность и значение материальной мотивации в управлении персоналом организации**

Одна из наиболее сложных составляющих работы менеджера – правильный выбор методов управления конкурентоспособной экономической обстановки в компании (стратегия) и разработки стратегических целей компании согласно с требованиями финансовых и неэкономических законов (стратегия).

Стандартные способы управления проявляют разнообразное воздействие на производство и на сотрудника. Усовершенствование производства базируется на объективных законах развития техники, технологии и при правильном определении спроса прогнозируется достаточно четко и однозначно.<sup>8</sup>

Основные трудности и проблемы осуществляются в координации взаимодействия сотрудников, осуществляющих и регулирующих процесс производства. Сам процесс общественного производства является источником многих психосоциальных явлений: изменение ценностных ориентиров личности, изменения в социальной структуре сообщества, демографические передвижения, перемещение персонала, образование неформальных групп и фаворитов и т.п.

Выбор правильных методов воздействия на личность и ее самореализации в труде становится главной задачей менеджера. Каждый человек – это уникальный и неповторимый мир, обладающим большим числом особенностей включения его в социальную экономическую жизнедеятельность страны<sup>9</sup>.

Существует три образа, которые можно представить как облик человека в современном рыночном хозяйстве: Я-внутреннее личное, Я-производственное, Я-социальное, общественное.

---

<sup>8</sup> Управление персоналом: учебник /под. ред. А.Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2009.- 695с.;

<sup>9</sup> Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебное пособие. М.: Кнорус. 2011. С.3.

Любому из этих образов человека соответствует своя категория мотивов, стимулов и потребностей. С целью рассмотрения данных образов необходимо использовать ситуационный подход, так как в разных методах своей жизнедеятельности к принятию решений подходят с разных позиций: где-то преобладает Я-социальное, где-то Я-личное.

Атмосфера, благоприятствующая или, напротив, препятствующая развитию позитивных Я-образов и положительной мотивации сотрудника, создается теми критериями и ценностями, которые определяют работу социально-экономического механизма рыночного хозяйства.

Создание особой конкуренции с честными правилами рыночной игры, удовлетворение разных социально-политических интересов рабочих, стабилизация и сбалансированность товарно-денежной концепции, высокие нравственные принципы формирования независимости, демократии и прогресса способствуют верному становлению и раскрытию внутренних и внешних Я-образов человека, подбору им собственного участка в рыночном хозяйстве, формированию его жизненных убеждений и твердой позиции, уверенности в будущем. Данный процесс складывает интегрированную, законченную форму на определенном рабочем месте, в учреждении либо в компании. При этом политика компании никак не обязана приходить в диссонанс с той системой взглядов, общепризнанных мерок, ценностей, взаимоотношений к труду, которая становилась в человеке под воздействием социальной политики страны <sup>10</sup>.

К сожалению, многочисленные руководители в наше время в качестве стандарта для создания компании применяют облик Цезаря, когда у власти стоит недостижимый и значительный авторитет, за непослушание которого безжалостно может наказываться. Необразованные солдаты и рабочие ждут приказаний сверху. Таких людей следует принуждать, так как они ненавидят свою работу, не ответственные, а также не хотят проявлять инициативы для

---

<sup>10</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.: Учебное пособие. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2012. С. 103

дальнейшей работы в организации. Данная система управления малоэффективна. Таким образом, для того чтобы динамично двигаться к своей намеченной цели, управляющий обязан стимулировать продуктивную работу людей и координировать работу сотрудников. Для того, чтобы руководитель рассчитывал на результат, существуют методы мотивационного влияния, которые и должен освоить руководитель.<sup>11</sup>

Изменения происходящие в информационном обществе означают, то что в условиях нынешних технических, технологических и социальных перемен только результативная общая деятельность абсолютно всех участников производственного процесса гарантирует успех на результат. Данная деятельность зависит от того, насколько сильно и равномерно основные принципы совместной работы будут выполняться всеми и будут направлены на удовлетворение потребностей и ожиданий в цепочке потребности (ожидания) человека – потребности (ожидания) организации – потребности (ожидания) общества.<sup>12</sup>

Потребности побуждают людей к деятельности, обуславливают их действия, дают им правильно направление. Однако эти действия могут как совершаться, так и не совершаться. Сотрудник может активно действовать, работать, обнаруживать пути улучшения своей работы, а может остаться равнодушным к процессу производства, исполняя только минимальные требования или не исполняя их совершенно.

Практический опыт показывает, то что только лишь эффективная реализация философии сближения потребностей и ожиданий сотрудника и нужд фирмы может сформировать крепкий и здоровый состав единомышленников.

---

<sup>11</sup> Л.В Карташова, Т.В Никонова, Т.О Соломанидина: Учебное пособие: Организационное поведение ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ серия основа в 1996 г.

<sup>12</sup> Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебное пособие. М.: Кнорус, 20011. С.4.

Сравним интересы и ожидания компании и работников (табл. 1, 2).

Элемент ожидания	Характеристика
Личные	Характер работы на новом месте, ее содержание, требования к результатам, перспективы развития, вознаграждение, качество трудовой жизни, справедливость оценки, гарантии на будущее
Групповые	Комфортность при работе в группе, обособленность коллектива от других, значимость его в компании, автономность в принятии решений, степень ответственности за работу
Статусные	Оценка своего места и роли в компании, значимость, признание, уважение, манера общения, стиль руководства, стиль управления конфликтными ситуациями
Культурно-этические	Степень соответствия ценностей, целей, этических норм, стиля лидерства и других элементов культуры компании представлениям, нормам и культуре работника

Таблица 1. Элементы ожидания

Потребности и ожидания работников включают: высокое качество трудовой жизни, справедливость оценки результатов труда, рост благосостояния и возможности денежных накоплений, покрытие расходов на медицинское обслуживание и содержание детей в дошкольных учреждениях, учебу в лицее, университете, покрытие непредвиденных расходов и снижение налоговых выплат.

Персонал ожидает от организации удовлетворения своих потребностей в соответствии с результатами своего труда, своей квалификацией, усердием и способностями.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебное пособие. М.: Кнорус, 2011. С.5.

<i>Элемент ожидания</i>	<i>Характеристика</i>
Трудовые	Добросовестное выполнение должностных обязанностей, проявление усердия, исполнительности, предприимчивости, инициативы, творческого подхода, режима самообучения
Групповые	Конформность, дружная бесконфликтная работа в группе, лидерские качества, умение работать в команде
По обеспечению безопасности	Лояльность, дисциплина, выполнение всех норм и регламентов, непринадлежность к группам риска, неразглашение конфиденциальной информации
Культурно-этические	Соответствие важнейших параметров культуры работника основным параметрам культуры компании, ее миссии, целям, ценностям, нормам и корпоративным кодексам

Таблица 2. Ожидания компании от работника

Цели и задачи компании, как правило, включают: привлечение и удержание на рабочих местах наиболее ценных, компетентных высокопрофессиональных работников, глубоко продуманную и планомерно организованную мотивацию персонала в целях повышения производительности его труда, повышение экономической эффективности вложений в человеческий капитал, успешное заключение и выполнение коллективных договоров в соответствии с трудовым законодательством и интересами данной компании.

Персонал хочет понимания целей, миссии, интересов и всемерного сотрудничества для их осуществления в компании и самореализации самого человека. Руководитель не способен осуществлять управление сотрудниками и решать новые задачи, не используя активно опыт, квалификацию, способности и желание работать своих сотрудников.

Анализируя наемных работников существующие концепции человеческих ресурсов, как особый уникальный ресурс производства, отказываясь от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. <sup>14</sup>Данная концепция меняет кадровую работу в течении

<sup>14</sup> Л.Г Батракова Менеджмент

[https://docviewer.yandex.ru/view/0/?\\*=N9Tv7vZS%2F71lkHUJ9JCHZx8G0057InVybcI6Imh0dHA6Ly9DeWJlckxlbmlua2EucnUvYXJ0aWNsZS9uL2V2b2x5dXRzaXlhLW5hdWNobnloLXZ6Z2x5YWRvdi1uYS1wb255YXRpZS1jaGVsb3ZlY2hlc2tpZS](https://docviewer.yandex.ru/view/0/?*=N9Tv7vZS%2F71lkHUJ9JCHZx8G0057InVybcI6Imh0dHA6Ly9DeWJlckxlbmlua2EucnUvYXJ0aWNsZS9uL2V2b2x5dXRzaXlhLW5hdWNobnloLXZ6Z2x5YWRvdi1uYS1wb255YXRpZS1jaGVsb3ZlY2hlc2tpZS)

активизации поиска на рынке труда и рекрутинга высококвалифицированного персонала, перехода к планированию человеческих ресурсов, определения их ценности и разработки новых подходов к удержанию наиболее ценных специалистов на фирме. Поэтому по статистике любой из двух соучастников движения производства (фирма и сотрудник) заинтересованы в сближении собственных надежд и наилучшем удовлетворении своих потребностей.<sup>15</sup>

Практически в начальный период времени после найма ожидания компании от персонала от фирмы попадают в целом на 30%. Согласно анализам немецких экспертов сотрудник сможет достигнуть 100% производительности труда, лишь при сближении ожиданий до 60%.

Нить, объединяющая стремление человека к работе с непосредственным практическим проявлением данной готовности – успешной работой, считается система развития систем мотивации персонала.

Не существует плохих сотрудников: если сотрудник работает слабо, следовательно, в существующих трудовых взаимоотношениях имеется плохая работа оптимально удовлетворяет его потребности.

Для поведения человека всегда: воздействия и действия всегда ориентированы на получение максимально моральной, а также материальной выгоды, сотрудник не станет делать что-то, что не удовлетворяет тем самым одну из собственных важнейших потребностей.

Мастерство маркетинга состоит, для того чтобы эту личную оптимальность установить на службу компании, ее миссии и целей.<sup>16</sup>

Для этого и существует мотивация.

Впервые А. Шопенгауэр употребил слово «мотивация» в статье «Четыре принципа достаточной причины» (1900-1910).<sup>17</sup> После этого понятие

---

1yZXN1cnN5LWktZWdvLXNvdnJlbWVubmF5YS1zcGV0c2lmaWthLnBkZiIsInRpdGxlljoiZXZvbHI1dHNpeWEtbnF1Y2hueWgtdnbnbHlhZG92LW5hLXBvbnlhdGlILWNoZWxvdmVjaGVza2llXJlc3Vyc3ktaS1Z28tc292cmVtZW5uYXlhLXNwZXRzaWZpa2EucGRmliwidWkljoiMCIslIn1IjoiMTAyMzczMzQ5MTM1ODY4MzE3OCIsIm5vaWZyYW1lIjp0cnVILCJ0cyI6MTQ5NTY0MzQ1OTMyNH0%3D&lang=ru

<sup>15</sup> Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебное пособие. М.: Кнорус, 2011. С.6.

<sup>16</sup> Лукичева Л.И. Управление организацией. – М.: Омега-Л, 2005. – 360

«мотивация» начали расценивать для объяснения факторов действия человека и животных.

На сегодняшний день имеются различные трактовки термина «мотивация». Так К.К. Платонов трактует мотивацию, как совокупность мотивов<sup>18</sup>. Б.Ю. Сербиновский, рассматривает как побуждение людей к деятельности.<sup>19</sup> В.К. Вилюнас изучал мотивацию, как совокупную систему процессов, отвечающих за побуждение и деятельность человека.<sup>20</sup>

Таким образом, первое направление анализирует мотивацию, как комплекс факторов или мотивов. Второе же направление – как система и процесс.

И в том, и в другом направлении мотивация согласно вторичным по взаимоотношению к мотиву образованием, феноменом.

Иногда под мотивацией подразумевают детерминацию поведения. На данном основании выделяется внешняя и внутренняя мотивация.

На сегодня не существует одного мнения экспертов на сущность мотивации, ее роли в регуляции поведения человека.

Но попробуем ответить на вопрос, в чем заключается сущность материальной мотивации, а также ее значение в управлении персоналом на предприятии.

Так как кроме материальной мотивации другие способы не приносят нужных результатов, поэтому она считается самой лучшей у нас в стране.<sup>21</sup>

Материальная мотивация служит эффективным способом для поощрения работников для того, чтобы они стремились выполнять свои задания качественно и быстро.<sup>22</sup>

---

<sup>17</sup> Зеер Э. Ф., Павлова А.М., Садовникова Н.О. Профоринтология: Теория и практика: Учебное пособие для высшей школы. – М.: Академический Проект; Екатеринбург Деловая книга, 2004. – 192 с.

<sup>18</sup> Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом- 2005. - № 5 \_ 36-45 с. стр 104

<sup>19</sup> Сербиновского, Б.Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Сербиновского Б.Ю., Самыгина С.М. – М.: Приор, 1999. - с. 343 стр. 115

<sup>20</sup> Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом- 2005. - № 5 \_ 36-45 с.стр 98

<sup>21</sup> Тузова А.А. Мотивация персонала. М.: ИНТУИТ, 2011. С. 12-13.

В общем контексте, материальная мотивация может регулировать трудовые отношения, в этих рамках у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку для него данный способ достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей.

Для того, чтобы удовлетворить потребности обоих, существует процесс сопряжения целей работника и целей компании, процесс стимулирования не только себя, но и других сотрудников для достижения общих целей в компании. Такое создание условий отождествляет интерес компании и сотрудника, при которых становится необходимым выгодно не только одному, но и выгодно другому.

Потребность становится весомой силой, которая стимулирует действовать, производить материальные, социальные и духовные блага.<sup>23</sup>

Субъективным формированием данного побуждения к трудовой деятельности, сформировавшимся с целью для каждого определенного человека под воздействием окружающего его внешнего мира, что отображено в сознании, считается мотив. Сотрудник мотивирован, таким образом, он заинтересован, сформирована ситуация, при которой, решая единые цели компании, он тем самым удовлетворяет собственные личные потребности.<sup>24</sup>

Учитывая выше изложенное, необходимо отметить, что на сегодняшний день главными факторами конкурентоспособности любой компании являются:

1. степень ее мотивации, то есть обеспечить квалифицированной рабочей силой для организации;
2. эффективность использования сотрудников определяет организационные структуры и формы работы.

Подводя итоги, нужно заметить, что принимая во внимание положения с уровнем заработной платы в нашей стране, можно сделать вывод, что только

---

<sup>22</sup> Информационный Интернет-ресурс: Материальная мотивация персонала // <http://strana-sovetov.com/career/6081-materialnaya-motivatsiya-personala.html>, доступ свободный.

<sup>23</sup> Организационное поведение (конспект). § 4. Основные теории мотивации <http://www.studfiles.ru/preview/5946844/page:24/>

<sup>24</sup> Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебное пособие. М.: Кнорус, 2011. С.7.

материальная мотивация оправдывает себя, поскольку привлечь работника на работу с желанием трудиться можно только, если у работника будет материальная выгода.

Материальной мотивацией считается, абсолютно любое поощрение работы персонала с помощью денежного вознаграждения. Данный способ мотивации является самым действенным и эффективным, поскольку от дополнительных денег не откажется никакой работник. Особые особенности проведения материальной системной мотивации персонала.<sup>25</sup>

В настоящий период огромный интерес в управлении персоналом нацелено на формирование планов по труду, разработке политики найма, поддержании рабочей атмосферы в компании, содействии управляющим в подборе, а также формировании и высвобождении сотрудников.

Также большое внимание уделяется, таким проблемным аспектам, как справедливой выплаты труда сотрудникам и проблемами их занятости, а также гибких социальных выплат и систем работы, интенсивного вовлечения работников в составления своего рабочего времени, их обучения в абсолютно всех стадиях служебного роста.

Суть управления персоналом состоит в том, чтобы люди рассматривались как конкурентоспособное благополучие фирмы, которое надо размещать, совершенствовать, мотивировать, для того чтобы достигнуть ее стратегических целей и, безусловно, материальная мотивация является мощным механизмом в данном процессе.

## **1.2 Особенности методов материальной мотивации труда персонала**

Учитывая вышеизложенное, материальная мотивация в условиях современной организации сохраняет свою актуальность и может в синтезе с нематериальными формами мотивации персонала эффективно влиять на повышение продуктивности деятельности организации в целом.

---

<sup>25</sup> Ильин Е.П. Мотивация и мотивы – СПб: Питер, 2000. – 512 с.: ил. – (Серия «Мастера психологии»)

Поэтому можно сказать, что какое бы положение не занимали сотрудники на предприятии, участники трудового процесса более предпочитают денежные поощрения и вероятность управлять полученными средствами. В особых случаях сотрудники даже могут предпочесть не денежные эквиваленты нематериальных мер поощрения в компании.

Рассмотрим основные факторы материальной мотивации труда сотрудников, к ним относятся:

**Премии.** Один из наиболее общераспространенных методов материальной мотивации считаются квартальные или ежемесячные премии, а также вознаграждения за выслугу лет. В первоначальные годы работы в организации, главный прирост процента повышения за выслугу лет приходится в первые годы работы сотрудника в организации, когда работник стремительно выполняет свои обязанности в пользу компании и стремится максимально воплотить свои возможности в реальность. С другой стороны, имеется угроза, то что спустя время, например, 2-3 года работник, по каким-либо обстоятельствам, предпочтет поменять свое место деятельности. У работников наибольшая стабильность наблюдается, когда сотрудник проработал в компании более 5 лет, тем более надбавка за выслугу лет к этому времени будет составлять серьезные суммы.

В российских компаниях также практикуется выдача «премий-призов» - денежного вознаграждения, работник получает спонтанно за какие-либо успехи в организации. Существует мнение, то что сотрудника вносит в путаницу эффект неожиданности, потому что работник приходит в состоянии непонимания, так как в одном случае он получал премию, а в другом уже нет. По таким причинам сотрудника лучше сразу ставить в известность в каких-либо конкретных ситуациях, когда ему предусматривают выдачу премиальных. С другой стороны, это может также слабо мотивировать сотрудника на эффективную работу, когда премия становится атрибутом ежемесячного дохода (например, как у сотрудников промышленных предприятий).

Имеется ряд ключевых утверждений о премиальных, которые будут универсальными и не затрагивать специфику фирмы. Ими должен руководствоваться менеджер когда внедряет методы экономической мотивации:

- Восприниматься премии никак не обязаны, как часть обычной заработной платы в обычных условиях, поэтому она не должна быть слишком общая и распространенная.
- Будь то премия групповая или индивидуальная работа, она должна быть связана с личным вкладом сотрудника в компанию.
- Должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения данного повышения производительности.
- Премия за труд сотрудников должна зависеть не от нормативных усилий, а от дополнительных.
- Дополнительные усилия приложенных сотрудником, стимулированные премией обязаны покрывать затраты на выплату этих премий.

**Бонусы.** Из числа вещественных стимулов вступают разнообразные бонусы, но фиксированная сумма часто демотивацией. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию работать на достигнутых результатах, а размер денежной компенсации не изменится. Поэтому, для того, чтобы повысить мотивацию рекомендуется использовать разветвленную систему платежных бонусов. С целью высшего административного звена предусмотрено дополнительное вознаграждение, выдаваемое за его вклад в усовершенствование единых экономических или хозяйственных характеристик, таких как снижение издержек, увеличение общих доходов, и др. Бонусы для сотрудника могут быть личными, так и командными. За достижение определенных целей, таких как, например, увеличение продаж, существует командный бонус, который предполагает собой премиальное поощрение определенной группы работников. При начислении бонусов необходимо принимать во внимание, то что вознаграждение одного отдела может быть

целесообразно в определенных ситуациях, однако с целью увеличения общих показателей этого недостаточно. Все структуры организации объединены между собою, и вознаграждение одной из них может демотивировать другую. К мерам материального поощрения, установленным статьей 191 ТК РФ<sup>26</sup>, относятся выплата премий и награждение ценным подарком. Кроме того, в соответствии со статьей 135 ТК РФ работодателем устанавливаются различные системы оплаты труда, которые включают в себя доплаты и надбавки компенсационного и стимулирующего характера, а также системы премирования. Указанные системы оплаты труда должны быть закреплены в коллективных договорах, соглашениях и локальных нормативных актах.<sup>27</sup>

**Заработная плата** – это денежный эквивалент состоящий из частей стоимости созданного продукта, которые получают те, кто создал данный продукт.

Заработная плата является материальным стимулом для работников, создающие материальные и духовные блага.

Наиболее действенным и результативным методом материальной мотивации, возможно рассматривать увеличение заработной платы труда, и при этом самым важным считается установление величины изменения заработной платы сотрудников.<sup>28</sup>

Когда мы хотим получить отдачу и вклад в деятельность компании от работника, спровоцировать еще наибольшее нежелание трудиться и осуществлять свои должностные обязанности, то для этого размер ожидаемого вознаграждения должен быть существенным.

В связи с экономическим кризисом в нашей стране, современные реалии таковы, что руководители уменьшают заработную плату работникам, не говоря о дополнительных премиях. Но это новая тема для исследования, поэтому необходимо учесть все-таки то, как должно быть, чтобы организация получала

---

<sup>26</sup> Кодексы и Законы РФ <http://www.zakonrf.info/tk/191/>

<sup>27</sup> Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. Учебное пособие. - Государственный университет - Высшая школа экономики, 2003. - 110 с.

<sup>28</sup> Шлендер П.Э. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов. М.: Юнити-Дана, 2012. С. 188.

экономический или социальный эффект от трудовой деятельности своих сотрудников.

Часто принятие решения об увеличении оплаты труда должно приниматься работодателем из объективных факторов, с которыми сотрудник ознакомлен. Но данное условие о пересмотре размера заработной платы становится простым способом шантажа определенным сотрудником, угрожающим уйти с работы.

Зачастую такого рода способ действует, но о каком-то значительном повышении заработной платы речи, в этом случае, быть не может, если конечно это не ценный (уникальный) специалист, в таком случае картина будет совершенно иной. Согласно данному обстоятельству спустя время сотрудник вновь может показать недовольство своим окладом, потому что наступает так называемый «эффект привыкания к доходу».

Предприятие заработной платы в финансовых формациях, основанных в разнообразии форм собственности и взаимоотношениях найма работодателями (предпринимателями) сотрудников, подразумевает два главных уровня взаимоотношений между работодателем и сотрудником.

Первый уровень – это их взаимодействие на рынке труда, где обуславливается стоимость функционирующей рабочей силы (сумма заработной платы).

Второй уровень взаимодействия сотрудников и работодателей – это взаимодействие изнутри фирмы.<sup>29</sup>

Для того, чтобы труд сотрудников был эффективным, а способности сотрудников были реализованы, то есть, работодатель и работник должны получать то, на что они рассчитывают, их работа должна быть организована так, что между показателями ценой рабочей силы (трудовой услуги, характеризующими эффективность трудовой деятельности работника, между ними должна быть определена конкретная взаимосвязь, которая и является предметом компании заработной платы в организации.

---

<sup>29</sup> Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. - Мн.: Новое знание, 2007.-336с.

До любого сотрудника, отталкиваясь от технических, организационных и финансовых обстоятельств работы организации, а также с учетом сформировавшихся в обществе распространенных научных мнений об общественных и физиологических требованиях к повышению продуктивности работы сотрудников, необходимо довести нормы трудовой деятельности (трудовые обязанности), устанавливающие определенные количественные и качественные характеристики его работы.

Для любого сотрудника, отталкиваясь от цены его рабочей силы (трудовой услуги) и общепризнанных мерок работы, обязана быть также определена количественная взаимосвязь между степенью выполнения норм труда (трудовых обязанностей), т.е. фактическими результатами работы, и уровнем оплаты работы сотрудника.

Иными словами, можно отметить, то что любая единица количественного измерения нормы труда обязана приобрести денежную оценку, отталкиваясь от цены рабочей силы кратно повышению мастерства/квалификации сотрудника.

Более того, каждый работник и работодатель также должны решить между собой и размер оплаты за труд, превышающий существующие нормы труда (трудовые обязанности) и соответствующие минимальному размеру оплаты труда (МРОТ) в регионе в зависимости от условий и графика работы.

Подобные вопросы довольно часто становятся предметом длительных споров работников и работодателя, что устанавливают область воздействия внутреннего рынка труда компании.

В процессе данных переговоров имеется связь между оплатой труда и степенью перевыполнения норм труда (в тех случаях, когда это необходимо работодателю и подойдет сотрудникам).

Способы и варианты взаимоотношений среди уровня выполнения и перевыполнения норм труда и степенью оплаты труда сотрудников и предполагают собою систему исчисления заработной платы.

Учитывая вышесказанное, можно подытожить, то что под системой оплаты труда подразумевается конкретная связь среди показателей, характеризующими границу (норму) труда и границу его оплаты в пределах и свыше общепризнанных мерок работы, гарантирующая получение сотрудником заработной платы в согласовании с фактически достигнутыми итогами работы (относительно норм) и стоимостью его рабочей силы, слаженной между работодателем и его сотрудником.

Далее рассмотрим следующие системы оплаты труда:<sup>30</sup>

1. **Повременная система оплаты труда.** Применяется в таких компаниях, где сложно проконтролировать и измерить количество и качество труда работника. Плюсы данной системы считаются в легкости реализации, простоте, легкости начисления, а также в обеспечении оптимальных взаимоотношений среди работников. Базируется на тарифных ставках и разрядах сотрудников. Недостатки данной системы считается низкий уровень стимулирования, толерантность к плохим производственным показателям.

2. **Сдельная система оплаты труда.** Применяется с целью своеобразных видов работ (контрактных, проектных) при значительно высоком уровне денежного вознаграждения за работу. Плюсы: прямая связь поощрение за результаты проделанной работы, стимулирование к высокой производительности работы, дух соревнования между сотрудниками. Минусами являются: если не существует минимальный доход, который будет удовлетворять потребностям сотрудников компании, то может возникнуть конфликтные ситуации и недовольства в коллективе.

3. **Ставка + надбавка** предусмотрена за отличные личностные результаты (в виде премий, комиссионных и прочих). Применяется в компаниях, когда результаты труда сотрудника возможно измерить, а деньги считаются главным мотиватором. Данная система оплаты труда воспринимается и понимается сотрудниками и понятна им. Достоинства данной системы являются высокие уровни мотивации труда, так как система

---

<sup>30</sup> Либерман К. Материальная мотивация // «Кадровый вопрос». 2014. № 3.

мотивации способствует росту производства и непосредственно связана с вознаграждением. Недостатками считается сложность в использовании, вероятность появления столкновений между сотрудниками компании, что может привести к конфликту. Никак не способствует росту коллективной эффективности.

4. **Ставка + надбавка** на группу (за высокие показатели работы бригады, цеха, отдела). Такой метод используют в условиях, где сложно понять индивидуальные показатели и где благоприятный социально-психологический климат в коллективе. Плюсом служит, то что хорошая мотивация труда при условии, что связь между затраченными усилиями и надбавкой принимается на личном уровне. Минусами считаются трудности в применении из-за неравных личных усилий, что может вызвать не критичность к слабым показателям.

5. **Ставка + надбавка** по итогам работы всей фирмы (на основе общекорпоративного критерия). Применяется в условиях отличного эмоционального климата в взаимоотношениях администрации и сотрудников, стимулирующего сотрудничество. Превосходством считается обеспечение перемен, способствующее наиболее широкому вовлечению сотрудников в дела компании. Минусом служит нечеткая связь между индивидуальным вкладом каждого работника и поощрением. Может быть воздействие неучтенных факторов, способствующих возникновению межгрупповых и межличностных инцидентов. Разновидностью предоставленной системы стимулирования считается премирование в зависимости от прибыли. Под системами участия сотрудников в прибыли фирмы понимается деление между ними и сотрудниками фирмы прибыли, которая была получена в итоге увеличения производительности или качества. При этом рассматривается эффективность всей компании или участка, а не отдельного работника.

Имеется ряд разновидностей премирования, например «система Скэнлона», «система Ракера», «система Импрошейр».<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> А.М Карякин Управление персоналом Учебное пособие 2002г

Первая и вторая из указанных систем ориентированы на минимизацию расходов на заработную плату и подразумевают поощрение сотрудников к уменьшению фактических издержек по сравнению с плановыми и распределение высвободившихся средств среди работников и фирмой, формирование за счет возникнувших средств премиальных фондов.

Последняя система ориентирована на экономию трудового периода и понижению трудоемкости продукции. Однако сведения данной системы ориентированы на сотрудников, получающих почасовую заработную плату, личные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с окончательным итогом.

**6. Премияльная надбавка** в соответствии с заслугами сотрудника (бонусы). Исчисляется по единой методике (на основе трудового стажа или рейтинга). Применяется в тех случаях, если появляются проблемы с оценкой окончательного результата или в ситуациях, если конечный итог оказывают воздействие множественные факторы.

Достоинства этой системы: побуждает не только производственные, однако и прочие значимые характеристики, способствует взаимодействию между сотрудниками.

Минусы: сложно выразить единую методику, что гарантирует сопоставимость неоднородных случаев, велика вероятность субъективной оценки заслуг сотрудника.

Часто используются, следующие системы бонусов: вознаграждение управляющего состава организации согласно результатам определенного календарного периода, особое вознаграждение управляющих среднего звена за выполнение особо сложных заданий в виде оплаты обеда в дорогом ресторане, оплаты туристической путевки, награждения ценным подарком, премирование уникальных работников, премирование за полезные предложения, премирование за коллективные предложения сотрудников, а также фиксированные надбавки-бонусы за выслугу лет, индивидуальные надбавки к должностному окладу для удержания наиболее грамотных специалистов,

надбавки за обладание наиболее высокой квалификацией (за знание иностранных языков, несколько высших образований, наличие ученой степени и тому подобные), надбавки для некурящих работников.

#### **7. Выплаты комиссионных.**

8. **Участие в прибылях** в соответствии с оценками финансовых показателей компании. С целью достижения указанной цели руководство фирмы применяет следующие методы: «бесплатные» акции – фирма выпускает акции по цене ниже рыночной и реализует или дарит их своим работникам; опционы – работникам фирмы предоставляется возможность приобрести акции фирмы в будущем по фиксированной цене.

Необходимо отметить, что наибольшее распространение получили две системы оплаты труда: сдельная и повременная.<sup>32</sup>

Учитывая ранее описанные системы оплаты труда, нужно учесть, что главными принципами создания системы оплаты труда российских организаций является сдельная оплата, индивидуальная оплата по результатам труда, оплата результатов группы, общефирменное стимулирование, оплата по заслугам, участие в прибылях и доходах фирмы.

В свою очередь, разработка и контроль за системой оплаты труда является довольно непростой задачей для руководителей компании в рамках решения комплексной проблемы управления персоналом.

В стандартной политике управления персоналом эта проблема содержит максимальное количество противоречий между тем, что должно быть осуществлено в соответствии с разработанными в этой области теориями, и тем, что действительно претворяется в жизнь.

Однако большинство организаций с поэтапным процессом, начинающимся с разработки новейшей многообещающей системы оплаты труда разочаровываются в результатах такой системы, после чего процесс начинается сначала без анализа результатов.

---

<sup>32</sup> Шлендер П.Э. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов. М.: Юнити-Дана, 2012. С. 188.

Ежемесячные и квартальные премии, а также премии за выслугу лет, являются распространенным способом материальной мотивации.

Основным приростом процента надбавки за выслугу лет приходится на первые годы работы в фирме, когда сотрудник эффективно трудится на благо организации и стремится, как можно максимально реализовать свой потенциал. Но с другой стороны, есть риск, что спустя 2-3 года работник, по какой-либо причине, захочет поменять свое место работы. Постоянство в работе персонала можно наблюдать у проработавшего в организации более 5 лет, тем более что к этому времени надбавка за выслугу лет уже составляет серьезные суммы.

В отечественных компаниях довольно часто практикуется выдача «премий-призов». Иными словами денежного вознаграждения, получаемое сотрудником нелинейно за свои успехи. Существует мнение, то что эффект внезапности должен еще более воодушевить работников, однако это только вносит неразбериху, так как сотрудник перестает осознавать, почему в одном случае он получил премию, а в другом – нет. Поэтому нужно известить самих сотрудников о тех ситуациях, когда предусмотрена выдача премиальных.

С другой стороны, в случае если вознаграждение становится атрибутом ежемесячного дохода (к примеру, как у сотрудников промышленных компаний), то это также слабо мотивирует их на повышение эффективности труда.

С данным утверждением нельзя не согласиться, поскольку, если премия выплачивается ежемесячно (данный факт имеет место быть в бюджетных учреждениях) и если этот элемент вдруг пропадает (перестают выплачивать), то сотрудники начинают возмущаться и многим даже не приходит в голову, что премия в основе своей носит вознаграждающий характер за какие-либо результаты трудовой деятельности, а не просто ежемесячная прибавка к заработной плате.

Таким образом, можно сформулировать несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают особенности фирмы и являются

универсальными. Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:

1. Премия не должна быть слишком общая и распространенная, иначе работники начнут воспринимать ее как часть обычной зарплаты в обычных условиях.
2. Будь то индивидуальная или групповая работа, но премия должна быть связана с личным вкладом сотрудника в производство.
3. Должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности.
4. Сотрудники обязаны понимать, то что премия зависит не от нормативных усилий, а от дополнительных.

Дополнительные старания сотрудников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

Последующий метод материальной мотивации более популярен в области торговли и оказания разных услуг. Это процент от выручки, суть которого состоит в том, что доход сотрудника не имеет четко обозначенного предела, а зависит от профессионализма сотрудника и его возможности стимулировать продажу товаров или услуг (например, сотрудник ООО «Оптиум» должен отремонтировать определенное число продуктов)

Некоторые фирмы, также делающие ставку на квалификацию своих работников, в качестве материальной мотивации предусматривают другой метод – премию за профессионализм. Данное вознаграждение назначается по итогам аттестации, оценивающей итоги работы сотрудника и его соответствие занимаемой должности (например, главный бухгалтер).

В число материальных стимулов входят разнообразные бонусы, однако их фиксированная сумма нередко становится демотивацией. Фиксированная сумма выплаты не способствует желанию увеличить достигнутый результат, так как объем денежного вознаграждения все равно останется прежним. Исходя

из этого, с целью увеличения мотивации рекомендуется применение разветвленной системы платежных бонусов.<sup>33</sup>

С целью управленческого звена предусмотрено дополнительное поощрение, выдаваемое за его вклад в улучшение общих экономических либо хозяйственных показателей, таких как снижение издержек, увеличение общей прибыли, и др. Бонусы могут являться не только индивидуальными, но и командными. Командное вознаграждение подразумевает собою премиальное вознаграждение группы за результаты конкретных целей (к примеру, увеличение продаж). При начислении бонусов следует принимать во внимание, то что поощрение одного отдела способен быть оправдано в определенных случаях, однако с целью увеличения общих показателей этого недостаточно. Все без исключения фирмы, так или иначе, связаны между собою, и поощрение только одной из них способен демотивировать другую.

Один из методов материальной мотивации могут быть доплаты за условия труда. Отрицательные условия труда, в случае если их почти невозможно улучшить, должны быть компенсированы работнику, прежде всего за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного питания на производстве, профилактических и лечебных мероприятий. Доплаты за сменность формируются за работу в вечерние и ночные смены, также доплаты за уровень занятости в течение смены вводятся в огромной степени для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала. Помимо этого доплаты создаются и при совмещении профессий.

Если продать работнику часть акции по очень низкой цене, то такая реализация акций может простимулировать сотрудника трудиться лучше и выполнять свои обязанности для процветания своей компании.

Весьма действенные средства мотивации – внутрифирменные льготы.

Они предполагают:<sup>34</sup> оплата компанией медицинских услуг; страховка на случай длительной потери трудоспособности; полная или частичная оплата

---

<sup>33</sup> Егоршин А. П. Управление персоналом. 3-е изд. М.: Кнорус, 2012. С. 110.

затрат на транспорт сотрудника к месту работы предоставление своим сотрудникам беспроцентных ссуд или ссуд с невысоким уровнем процента; возможность пользоваться транспортом компании; отпуск; членство в клубах; консультирование по юридическим, финансовым и иными вопросами; питание во время рабочего дня.

Практическая деятельность мотивации работников компании с помощью подарков приобрела обширное продвижение, однако при условии, то что подарки соответствуют своему предназначению. Недорогие подарки способны стимулировать сотрудников. Сотрудники понимают, что руководство видит в них не безликих сотрудников, а замечает лояльность и усердие каждого. Хорошим стимулом будет подарок, приуроченный к завершению работы или достижению командой какой-либо миссии, ко дню рождения работника. Дареные подарки сотрудника не должны надоедать, а также не должны служить для ответных обязательств перед руководителем.

Кроме того компания может либо бесплатно обеспечить собственные товары и услуги, или предложить за них существенную скидку.

В завершении данного раздела, было бы интересным привести международный опыт в области управления человеческими ресурсами – Японии и США.

В США система оплаты труда характеризуется данными чертами:

- рабочие получают повременную оплату, что связано с высоким уровнем механизации их работы, выработка от рабочего почти никак не зависит;
- минимальная оплата труда (как и почасовые ставки) регулируется законодательством;
- при установлении среднего уровня оплаты компании наблюдают, чтобы она не была ниже, нежели у других компаний в данном географическом районе;

---

<sup>34</sup> Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. М.: Волтерс Клувер, 2012. С. 120.

- абсолютные размеры заработка находятся в зависимости от квалификации сотрудника и стоимости проживания в этой местности;

- повышение заработка как правило выполняется каждый год абсолютно всех сотрудников, чья деятельность рассматривается положительно. Переаттестация сотрудников ведется каждый год. Оценку деятельности работы создает управляющий на основе сведений, представляемых непосредственным руководителем;

- размеры зарплаток инженерно-технических сотрудников и управляющего не оглашаются. Они формируются на базе индивидуального соглашения между администрацией и соответствующим сотрудником;

- премии платятся, как правило, высшему руководству компании.

Вознаграждение осуществляется посредством материального стимулирования и продвижения по ступеням иерархии. Развитие согласно работе напрямую связано с повышением квалификации через систему обучения.

Исследование теоретических источников согласно данной проблеме выявило, то что в большинстве американских компаний системы оплаты труда отличаются негибкостью, не обладают необходимым мотивационным эффектом и слабо стимулируют увеличение производительности труда.

Основные виды дополнительной оплаты труда в США:

- платятся премии управленческому персоналу;
- выплачиваются компенсационные выплаты при выходе работника в отставку;

- вне зависимости от успеха сотрудника существуют специальные премии;

- при неизменной величине базового оклада - премии, зависящие от величины прибыли;

- доплаты за повышение квалификации и стаж работы;

- оплата без почасовых ставок;

- продажа сотрудникам акций компаний и прочие.

Премии руководства компании зависят от того, как измеряются финансовые результаты деятельности компании. Как правило, данный результат краткосрочных (квартальных или годовых) результатов, никак не предусматривает всех факторов, оказывающих большое влияние на деятельность фирмы.

Успех руководителя как правильно расценивается с точки зрения финансовых результатов, а никак не результатов производственной работы.

В частности, в 30% американских корпораций, входящих в первую тысячу крупнейших фирм США, установлены специальные привилегии в оплате труда сотрудников высшего уровня управления.

Полагается, что высший управленческий персонал в США имеет значительно более высокие доходы, чем в других странах, по отношению к обычным работникам. Если соотношение между заработной платой президента и неквалифицированного рабочего в США составляет 20:1 (в автомобильной промышленности – 36:1), то в Японии – 8:1.

Гибкие системы оплаты труда основаны на участии сотрудников в прибылях компании или в распределении доходов.<sup>35</sup>

В США применяются разнообразные проекты участия сотрудников в прибылях, в частности с целью создания пенсионных фондов, оплаты труда менеджеров, для разовых премиальных выплат по итогам года, величина которых зависит от объема полученной компанией прибыли.

Система распределения доходов предполагает создание определенного механизма распределения дополнительных доходов, получаемых в результате роста производительности труда в том подразделении, где работник трудится. При этой системе премиальные выплаты зависят от производительности труда, качества продукции, экономии материалов, удовлетворения требований потребителей, надежности работы.

---

<sup>35</sup> Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. - М.:ИНФРА-М, 2001г.-267с

Премииальные получит каждый работник, но их объем будет напрямую связан от результатов деятельности конкретного подразделения, в котором он работает (завод, производственное отделение, цех). При такой системе существует тесная взаимосвязь между результатами работы и величиной премии у каждого работника. Данная необычная система оплаты труда, а качественно новый подход к увеличению производительности работы любого сотрудника, увеличению производительности труда, качества продукции и сокращению издержек производства.

Крупные американские компании, в эластичной системе оплаты, в некоторых случаях применяют одновременно две системы: на уровне компании или производственного отделения – систему участия в прибылях; на уровне заводов, отделов – систему распределения прибыли.

Практическая деятельность демонстрирует, то что применение эластичных систем дает возможность существенно увеличить уровень оплаты труда при одновременном повышении производительности работы и прибыльности производства. Новейший данный подход к формированию системы оплаты труда. Он включает также элементы морального стимулирования сотрудников, в частности за рационализаторскую деятельность, обновленные положения о разделении ответственности, стабильности состава сотрудников компании и текучести кадров и др.

Японские фирмы не делают строгой дифференциации специалистов с фиксированными ставками заработной платы по каждому из них. Прямые обязанности между людьми точно никак не распределены. Поощряется выполнение различных видов работ при гибком взаимодействии сотрудников в связи конкретной ситуации. Доход определяется на основе индивидуальной оценки деятельности сотрудника по многочисленным критериям. Увеличение заработной платы с выслугой лет – один из основных составляющих этой системы.

Прочие аспекты отражают трудовой вклад, достижение и старание в обучении и повышении квалификации, способность трудиться в коллективе. Огромную роль имеет оценка работы непосредственно руководителем.

В данных взаимоотношениях японская модель существенно различается от западной, где ставки заработной платы (цены на рабочую силу) согласно любому из видов работ, должности, квалификации формируются должным образом под воздействием спроса и предложения на рынке труда.

Систему оплаты труда в Японии отличают следующие факторы.

1. Зависимость оплаты труда от стажа. Японцы полагают, что после года деятельность человека проходит действительно больше, лучше, эффективнее, за что награждается. Необходимо выделить, что многие компании уже достаточно давно внедрились данное правило у нас в государстве.

2. Зависимость оплаты труда от жизненных пиков. Таких пиков в Японии пятьдесят шесть.

3. Зависимость оплаты труда менеджеров от результатов деятельности компании. В абсолютно всех фирмах применяется система плавающих окладов. Общие ставки директоров заводов, руководителей цехов, других менеджеров колеблются в отношении динамики себестоимости продукта, объема производства, номенклатуры и иных показателей, за которые отвечает тот или иной руководитель. Эта система определяется не законодательно, а только положением компании об оплате труда.

4. строгая зависимость оплаты труда от фактических результатов сотрудника считается четвертой особенностью японской системы стимулирования труда.

5. Одна из наиболее низких в мире дифференциаций в оплате труда – 1:4. Заработная плата сотрудника самой низкой квалификации меньше зарплаты управляющего соответствующей фирмы несколько раз. Эта черта японской системы оплаты, бесспорно, неприемлема для России, таким образом, определив указанное выше соотношение заработной платы, мы не найдем сотрудников высокой квалификации для занятия управляющих должностей.

К главным экономическим стимулам японской системы мотивации сотрудников в целом относятся:

- увеличение оплаты труда;
- регулярные выплаты бонусов;
- выплаты различных единовременных пособий на поддержание благосостояния (на жилье, некоторые виды коммерческих услуг, питание, культурные и медицинские нужды);

- заранее оговоренная выплата крупных выходных пособий.

Сотруднику платится либо оговоренная сумма, либо сумма, эквивалентная заработанной им пенсии. Большая часть крупных компаний выплачивает обе эти суммы одновременно. Единый размер пенсии зависит от стажа работы и уровня образования сотрудника. Это дает возможность почувствовать рядовому работнику себя членом большой корпоративной семьи, о котором будут заботиться и после окончания его работы.

Можно сделать следующие выводы по первой главе, то что методы мотивирования сотрудников могут быть самыми различными и зависят от проработанности системы мотивирования в компании, особенностей деятельности и общей системы управления данной организации.

Подводя итог, можно сказать что, управление персоналом включает в себя многочисленные составляющие. Среди них: кадровая политика, взаимоотношения в коллективе, социально-психологические аспекты управления. Если будет разработана эффективная модель мотивации, то система управления будет в свою очередь эффективно функционировать, потому что мотивация дает толчок для конкретного сотрудника, также коллектив в целом для достижения личных и коллективных целей в компании. Эволюция по развитию разных моделей мотивации продемонстрировала как положительные стороны, так и отрицательные аспекты их применения, и это служит естественным процессом, так как в теории и практике управления отсутствуют модели стимулирования, которые бы отвечали за разнообразные требования.

Учитывая выше изложенное в данном разделе необходимо отметить следующий важный аспект: если возникает необходимость заинтересовать работника, поможет в этом материальная мотивация персонала – отличный и универсальный способ, который всегда будет на первом месте для сотрудников над нематериальными средствами поощрения.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup>Интернет-ресурс: Материальная мотивация персонала, ее виды и методы // <http://berichnow.ru/motivaciya/materialnaya-motivatsiya-personala-ee-vidyi-i-metodyi#ixzz3ZMxtSjE>, доступ свободный.

## **2. Совершенствование системы управления материальной мотивации ООО «Оптиум»**

### **2.1. Общая характеристика организации ООО «Оптиум»**

Сервисный центр ООО «Оптиум» является одним из старейших в Томске сервисным центром по ремонту цифровой техники. Годом возникновения фирмы принято считать 1996, когда в структуре первого в Томске оператора сотовой связи был основан отдел по ремонту абонентского оборудования. В этом же году была получена первая авторизация – Benefon (стандарт NMT).

Полное фирменное наименование – Общество с ограниченной ответственностью «Оптиум». Сокращенное фирменное наименование – ООО «Оптиум». Местонахождение Общества: 634001, г. Томск, ул. К. Маркса, 17а.

Участниками Общества являются физические лица, граждане Российской Федерации.

Целью создания Общества считается приобретение доходов и насыщение рынка товарами и услугами.

Компания ООО «Оптиум» осуществляет свою деятельность уже более 16 лет, что в свою очередь позволило накопить бесценный опыт продуктивного аппаратного и программного ремонта сотовых телефонов и иного переносного электронного оборудования. Наличие передового инструментария, инновационных тестовых приборов и фирменных запчастей определяет современные стандарты сервисного обслуживания.

На данный момент СЦ ООО «Оптиум» имеет 10 приемных пунктов в г. Томск и г. Северск.

ООО «Оптиум» может похвастаться широким спектром услуг по настройке, также ремонту сотовых телефонов. На сегодняшний день сервисный центр осуществляет полный спектр работ от замены разъёма на Vertu до восстановления топологии печатной платы после короткого замыкания или залива водой.

Организация ООО «Оптиум» может предложить следующие виды работ:

\* замена стёкол, дисплеев, разъёмов, динамиков, клавиатуры и других штучных компонентов;

\* капитальное восстановление архитектуры и топологии электронных плат с использованием мультиметра;

\* выборочная и тотальная монтажная пайка;

\* программный ремонт мобильных телефонов с полной перепрошивкой и возможностью инсталляции новых версий и приложений;

\* эффективная профилактика всех типов электронных переносных устройств.

Структура процесса оказания услуги в области ремонта мобильных телефонов представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Структура процесса оказания услуги в ООО «Оптиум»

Последовательность выполняемых работ	Содержание работ	Вид процессов
Прием заказа	Обсуждение заказа, условий и оформление договоров	Процесс обслуживания клиентов
Диагностика сданного на ремонт мобильного телефона	Выявление неисправностей	Вспомогательный процесс
Выбор запчастей	Подбор запчастей для мобильного телефона	Вспомогательный процесс
Обсуждение поставки запчастей поставщиком	Составление договора на поставку запчастей	Основной процесс
Ремонт телефона	Замета дефектных деталей	Основной процесс
Проверка и диагностика телефона	Проверка внешних деталей и диагностика на неисправности	Вспомогательный процесс
Выдача товара	Проверка мобильного телефона на работоспособность после ремонта (устранена ли проблема), выдача товара клиенту, оплата за работу.	Обсуждение с клиентом

Данной сервисной компании дает возможность довольно долго удержаться в конкурентных позициях, то что в организации выполняется своевременное выполнение заказов, высокое качество предоставляемых услуг, невысокие цены.

Цели и задачи предприятия приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Цели и задачи компании ООО «Оптиум» на 2017 г.

Сфера деятельности	Постоянные ориентиры	Краткосрочные цели на 2017г.
Маркетинг	Сохранение позиций на целевом рынке	Расширить число потребителей; Повысить качество маркетинговой деятельности.
Финансы	Эффективное управление денежными ресурсами для получения прибыли	Обеспечить прибыльную работу; Повысить платежеспособность и финансовую устойчивость; Увеличить рентабельность.
Качество	Повышение конкурентоспособности продукции в сфере качества	Повысить удовлетворенность внеш. и внут. потребителей; Выстроить систему взаимоотнош. с поставщиками (внешними и внутренними), основанную на фактических данных.
Персонал	Повышение эффективности работы сотрудников	Внедрить технологию развития персонала на основе выделения корпоративных компетенций; Повысить удовлетворенность персонала; Усовершенствовать систему оплаты труда и

		мотивации персонала.
Менеджмент	Повышение качества управления	Внедрить механизм стратегического управления; Начать практическое использование процессного управления; Внедрить современные технологии.

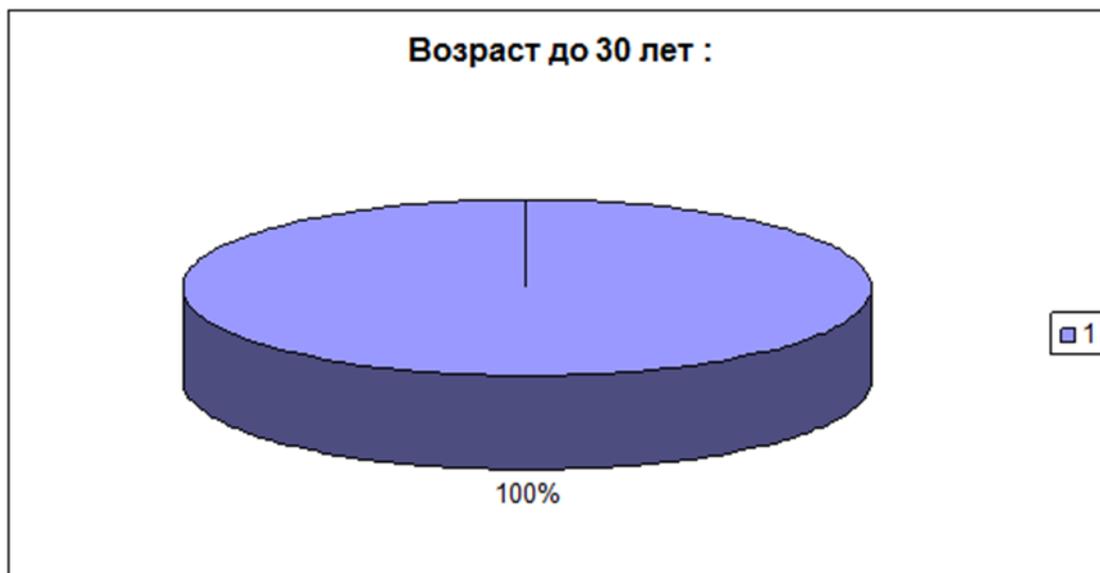
Таким образом, приоритетными направлениями деятельности компании ООО «Оптиум» являются:

- Повышение качества своей маркетинговой деятельности;
- Повышение удовлетворенности внешних и внутренних потребителей;
- Усовершенствование системы оплаты труда и мотивации персонала;
- Внедрение современных технологий управления.

Персонал компании ООО «Оптиум» может быть охарактеризован по ряду критериев:

1. Распределение по возрастному составу.
2. Распределение по уровню образования.
3. Распределение по половому составу.
4. Распределение по стажу работы.

Рисунок 2. Возрастная структура персонала компании ООО «Оптиум».



Динамику и структуру персонала компании ООО «Оптиум» по общему стажу работы специалистов иллюстрирует рисунок 3.

Рисунок 3. Стаж работы сотрудников компании ООО «Оптиум».

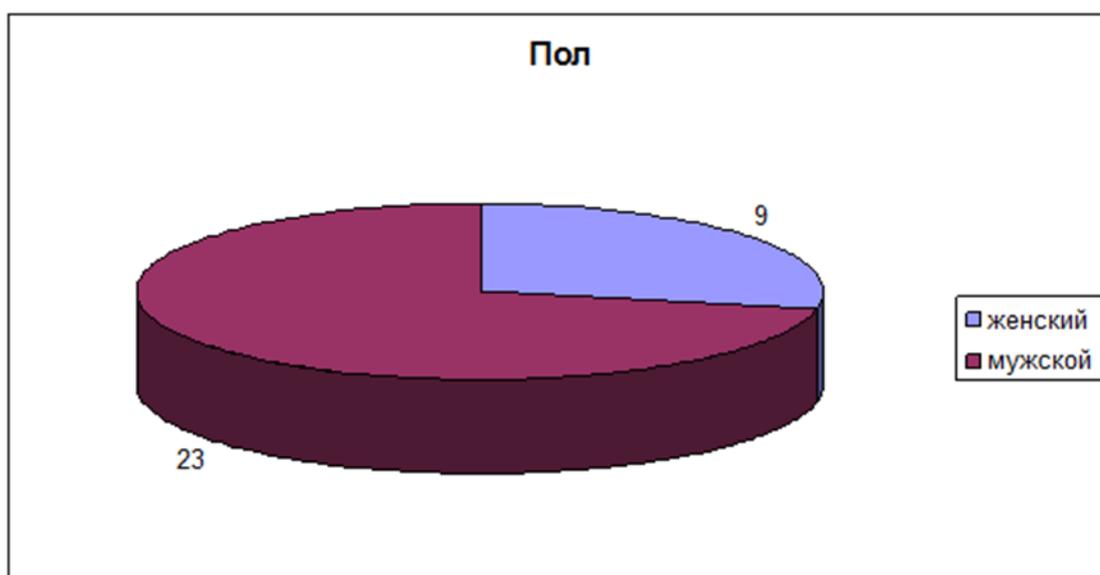


Коллектив сотрудников компании ООО «Оптиум» достаточно молодой, так как 62 % из них являются студентами. Остальные люди с высшим образованием. Данные представлены на рисунке 4.

Рисунок 4. Уровень образования сотрудников компании ООО «Оптиум».



Рисунок 5. Половая принадлежность сотрудников компании ООО «Оптиум».



Из анализа количественной и качественной структуры персонала можно сделать следующие выводы. В компании преобладает персонал мужского пола до 30 лет, со стажем работы до 5 лет, с и высшим образованием. То есть на предприятии работает в основном персонал со сформировавшейся жизненной позицией (по данным экспертов, у мужчин формируется к 28 годам, а у женщин - к 25).

Далее оценим реальное положение компании на региональном рынке сервисных услуг с помощью SWOT-анализа.

SWOT-анализ дает возможность определить причины эффективной или неэффективной деятельности организации на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации. Исходя из этого анализа, делается вывод о том, в каком направлении организация должна совершенствовать свою деятельность и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Итогом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки.

SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности компании, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов. SWOT анализ компании представлен в таблице.

Таблица 5 . Матрица SWOT-анализа.

S: сильные стороны	O: возможности
<ul style="list-style-type: none"> <li>- долгий срок работы на рынке</li> <li>- широкий перечень предоставляемых услуг</li> <li>- постоянное повышение уровня квалификации персонала</li> <li>- Установлены стабильные связи с основными потребителями</li> <li>- Установлены стабильные и взаимовыгодные связи с поставщиками</li> <li>- Знание и опыт работы управленческой команды предприятия</li> <li>- Наличие опытного и квалифицированного персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выход на рынки других регионов</li> <li>- расширение ассортимента предоставляемых услуг</li> </ul>
W: слабые стороны	T: угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Низкая мотивация труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Экономическая нестабильность (кризис)</li> <li>- Появление сильных конкурентов</li> </ul>

Из SWOT- анализа видно, что компания имеет сильные и слабые стороны. Это означает, что руководству есть над чем работать, используя имеющиеся возможности и избегая вероятных и реальных угроз.

Анализируя конкурентную среду, выявилось, что основными конкурентами компании ООО «Оптиум» являются:

- Торгово-сервисный центр «Бит»;
- Компания по ремонту и продаже «АйПрофикс»;

Таблица 6. Анализ конкурентной среды компании ООО «Оптиум»

Конкуренты	Факторы конкурентоспособности фирм				
	Качество услуги	Уровень Цены	Ассортимент услуг	Реклама	Репутация Фирмы
«Оптиум»	Высокое	Средняя	Широкий	Проводится	Известная
«Бит»	Высокое	Высокая	Узкий	Проводится	Известная
«Ай Профикс»	Высокое	Средняя	Узкий	Не проводится	Малоизвестная

Подводя итоги из таблицы 5, можно сказать, что продукция организации ООО «Оптиум» по сравнению с другими предприятиями занимает одно из доминирующих положений почти по всем параметрам. Компания ООО «Оптиум» имеет высокое качество и репутацию, что служит достоинством организацией, широкий спектр услуг, а также сервисный центр является стационарным бюро ремонта сложной переносной электроники, игровых приставок и фотоаппаратуры. Данные факты обозначают, то что здесь производится полный цикл квалифицированных сервисных работ, в том числе экспресс-диагностика и финишное тестирование.

Большую роль играют поставщики компании ООО «Оптиум», что способствует развитию и функционированию организации, так как качество и объем сервисного обслуживания способствуют влиянию на потенциальных покупателей.

ООО «Оптиум» тесно сотрудничает со многими иностранными компаниями и российскими поставщиками комплектующих и запасных частей, для того, чтобы обеспечить своего клиента качественным и своевременным обслуживанием.

От того что ввели зарубежные экономические санкции и российская программа по импорт замещению привела к ряду нескольких проблем: в компании не хватает запасных частей, а также нарушаются сроки поставки

комплектующих деталей. Невозможность пользоваться новой, сложной техникой из-за отсутствия запасных частей, действует отрицательно на клиента.

Отсюда можно сделать вывод, что сервисный центр ООО «Оптиум» сотрудничает с импортными производителями в больших размерах, нежели с отечественными. Выбор поставщика обусловлен предлагаемым сервисным обслуживанием, гибкостью производителя, надежностью комплектующих, ценовой политикой.

Достижение целей деятельности субъекта предпринимательства всегда связано с определенными затратами. Показателем, выражающим действенность функционирования в бизнесе, является экономическая эффективность. Она рассматривается как отношение полученного результата к затратам на его получение.<sup>37</sup>

Наиболее простым способом построения показателей эффективности является отношение обобщающего показателя результатов бизнеса (доход, прибыль) к издержкам.<sup>38</sup>

## **2.2 Оценка системы материальной и нематериальной мотивации в ООО «Оптиум»**

ООО «Оптиум» использует следующие основные методы привлечения новых сотрудников: найм сотрудников с помощью кадровых агентств, СМИ, государственных служб и центров занятости, с помощью консультантов по подбору персонала, стенды «Нам нужны профессионалы» в офисах компании (+ анкеты-резюме).

Что же касается непосредственно управления персоналом, то в ООО «Оптиум» данная система состоит из следующих элементов:

- формирование коллектива, его рациональное распределение и эффективное использование;
- обеспечение максимальной лояльности персонала к компании;

---

<sup>37</sup> Поведение потребителей: Учебник / О.Н. Романенкова – М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 320 с.

<sup>38</sup> Маркетинговые коммуникации в сфере услуг: специфика применения и инновационные подходы: Монография / Христофоров А.В., Христофорова И.В.; под ред. Суглобова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 159 с.

- юридическое обеспечение системы управления персоналом;
- доведение до сотрудников ООО «Оптиум» политики службы персонала и его политики в целом;
- обеспечение ООО «Оптиум» квалифицированным персоналом, соответствующим предъявляемым требованиям;
- становление команды и укрепление духа каждого сотрудника организации;
- обеспечение благоприятного морально-психологического климата в коллективе;
- создание объективной системы материальных вознаграждений, основанной на выработке единых критериев для всех категорий персонала;
- оценка персонала;
- выявление потребностей персонала.

Управление персоналом в ООО «Оптиум» осуществляется кадровой службой.

Главной целью осуществления качественного управления персоналом компании является достижение конкурентоспособности на внешнем и внутреннем рынке.

Для осуществления управления персоналом в ООО «Оптиум» используют различные подходы и методы.

**Методы** – это способы осуществления воздействия на персонал организации с целью повышения их эффективности для достижения стратегических целей организации.

В данной организации методы по управлению персоналом можно разделить на три вида:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Административные способы управления персоналом основываются на авторитетности, власти и строгой дисциплине. Данные методы ориентируются

на такие чувства людей, как чувство долга, ответственности и жёсткой дисциплины.<sup>39</sup>

Административный метод подразумевает, что любой изданный документ подлежит четкому и безоговорочному исполнению.

Административные методы управления персоналом в ООО «Оптиум» по своему влиянию делится на:

- оказание организационного воздействия – эта область относится к утверждению внутренних документов касательно непосредственно персонала компании.

Внутренние локальные документы – устав, коллективный договор, правила внутреннего трудового договора, организационная структура, штатное расписание, положения о подразделениях, должностная инструкция и другие.

Исполнение этих документов вводится приказом руководителя и является обязательным для исполнения. Их неисполнение влечет за собой наказание в виде дисциплинарного взыскания. Указания руководителя направлены на оперативное урегулирование в сжатые сроки различных внутри организационных процессов либо даются для конкретных сотрудников. Устная форма указаний отличается высокой степенью доверия к тому сотруднику, которому она адресована, и подлежит обязательному контролю со стороны лица, которому было дано это указание.

Наставление – метод, при котором руководитель ООО «Оптиум» объясняет сотруднику о целесообразности выполнения того или иного поручения.

- оказание распорядительного воздействия. Данные методы в ООО «Оптиум» направлены на достижение вполне определённых целей, которые в свою очередь направлены на развитие компании в заданном курсе.

Формами распорядительного воздействия в ООО «Оптиум» являются приказы и распоряжения.

---

<sup>39</sup> Климов Е.А. Психология профессионала. – Москва – Воронеж, 1996.

Административные методы отлично подходят для данной структуры относительно исполнения нормативно-правовой базы, административных предписаний, инструкций, положений и других указаний, относящихся к непосредственной деятельности организации, поскольку любое нарушение сроков исполнения каких-либо документов может отрицательно сказаться на деятельности компании.

Экономические методы управления персоналом. В основе данной группы методов лежат экономические механизмы.

Они носят косвенный характер, поскольку в основном направлены на материальное стимулирование персонала с использованием экономических составляющих.

Социально-психологические методы управления персоналом. В основе этой группы методов положены законы социологии и психологии, которые направлены, как на отдельного сотрудника, так и на коллектив ООО «Оптиум» в целом.

Далее выделим основные объекты, к которым применяются социально-психологические методы в ООО «Оптиум»:

- ✓ индивидуальные психофизиологические особенности сотрудников;
- ✓ специфика организации рабочего пространства для персонала;
- ✓ создание системы подбора кадров и их расстановка;
- ✓ информационная обеспеченность персонала;
- ✓ формирование и поддержание различных методов стимулирования работников;
- ✓ формирование положительного морально-психологического климата в коллективе;
- ✓ обеспечение достойных социально-бытовых условий для персонала (наличие кондиционера, качественного освещения, отопления).

Необходимо отметить, что в ООО «Оптиум» данные методы применяются не в чистом виде, а комплексно, поскольку только таким способом достигается эффективное управление персоналом данной компании.

Безусловно, какой-то метод в определенной ситуации доминирует, но в целом все они применяются в совокупности, что ведет к эффективному управлению персоналом и решению сотрудниками поставленных задач.

В продолжение темы отметим, что управление персоналом в ООО «Оптиум» начинается с планирования, подбора и распределения персонала, который отвечает всем необходимым требованиям, заданным компании.

Кадровая политика ООО «Оптиум» направлена на долгосрочную перспективу.

Своей целью планирование кадров подразумевает обеспеченность ООО «Оптиум» персоналом с перспективой долгосрочного сотрудничества.

А для этого в ООО «Оптиум» создаются такие условия, при которых каждый сотрудник может максимально реализоваться и раскрыть свой потенциал.

А поскольку, качественная деятельность ООО «Оптиум» невозможна без минимального количества сотрудников, ее обеспечивающих, то в таком случае планирование персонала решает задачу кадрового голода на каждом из этапов развития ООО «Оптиум».

Кадровое планирование в данной организации включает в себя определение потребностей в персонале, которое позволяет определить в каждый конкретный период развития организации качественную и количественную потребность в сотрудниках. Важно заметить, что потребность в персонале организации прямо зависит от его организационной структуры, объемов работы, системы управления, квалификации имеющихся сотрудников и стратегических планов развития компании.

Планирование численности персонала в ООО «Оптиум» реализуется в несколько этапов:

- ✓ анализируется имеющийся персонал по различным параметрам; рассчитывается потребность в персонале на определенную перспективу, исходя из стратегических задач ООО «Оптиум»;
- ✓ осуществляется сопоставление полученных и имеющихся данных;

- ✓ составляется план по удовлетворению потребностей в персонале.

План также включает в себя внесение изменений в структуру управления, привлечение дополнительного персонала, переобучение имеющихся сотрудников, развитие наиболее ценных кадров организации и многое другое.

После комплектации штата в ООО «Оптиум» организация периодически проводит оценку знаний своих сотрудников в виде аттестации, приблизительно 1 раз в три года. Аттестация необходима для проверки квалифицированных знаний персонала и поддержания его на уровне, необходимом для качественного выполнения поставленных задач.

Для получения объективных результатов оценки персонала включены следующие оценки таких параметров, как:

- ✓ результаты труда;
- ✓ профессионально-деловые качества;
- ✓ личностные качества.

Выше указанные параметры, безусловно, не являются статичными и изменяются или дополняются в зависимости от критериев, значимых по той или иной должности в ООО «Оптиум».

Также в ООО «Оптиум» анализируется вовлеченность персонала в деятельность организации, поскольку данный критерий, наиболее точно характеризует внутреннее состояние корпоративной культуры, совпадение интересов и целей организации и сотрудника, показывает отношение персонала к ООО «Оптиум» в целом.

Этот показатель в данном банке является обязательным для контроля и оценки.

С помощью полученной в ходе проверки информации, у организации появляется возможность наиболее эффективно и качественно управлять персоналом.

Включенность сотрудников в деятельность компании направлена на реализацию следующих задач кадровой политики: как правильным образом

выстроенная система отбора, мотивации, адаптации, оценки и развития персонала.<sup>40</sup>

Реализация данных элементов повышает инициативность и результативность сотрудников, обеспечивая лояльность персонала к ООО «Оптиум» и его руководству.

Для вовлеченности сотрудников в ООО «Оптиум» используют элементы, такие как:

- ✓ работа в слаженной команде;
- ✓ командное обучение;
- ✓ карьерный рост сотрудника;
- ✓ высокая ответственность персонала компании;
- ✓ создание и поддержание корпоративной культуры.

Вовлеченность сотрудника в деятельность ООО «Оптиум» происходит поэтапно и включает в себя следующие шаги:

- ✓ информирование сотрудника;
- ✓ регулярная консультация сотрудника;
- ✓ выстраивание отношений на уровне партнерства;
- ✓ расширение зоны ответственности.

Таким образом, вовлеченность сотрудников для ООО «Оптиум» является важным элементом эффективной системы управления персоналом.

Но, необходимо отметить, что ООО «Оптиум» не ставит во главу возможность добиваться вовлеченности всего персонала в процесс деятельности организации, поскольку в этом нет такой необходимости.

ООО «Оптиум» идет просто последующему пути: формирует высокоэффективную команду, которая является «костяком» данной организации.

---

<sup>40</sup> Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 224 с.

Целью такого шага является то, что в дальнейшем, ориентируясь на нее, остальная часть персонала в ООО «Оптиум» будет проявлять более лояльное отношение, как к самой организации, так и к его руководству.

Далее отметим, что создание эффективного управления персоналом невозможно без качественной обратной связи от персонала и в ООО «Оптиум» безусловно, это понимают, поэтому выявление обратной связи персонала происходит при использовании разных методик, например:

- анкетирование

Вопросы для анкетирования сотрудников в ООО «Оптиум» формируются таким образом, чтобы охватить как можно больше областей, оказывающих влияние на результативность работы персонала.

- Неформальные беседы

Как правило, они проходят между руководителем и сотрудником организации в неформальной обстановке и являются весьма значимыми для сотрудника, при этом руководитель получает ценную информацию относительно проблемных мест в деятельности сотрудника или отдела в целом.

Эффективное управление персоналом в любой организации и ООО «Оптиум» не исключение невозможно без реализации обратной связи. Только на ее базе в ООО «Оптиум» узнают, удовлетворены ли внутренние потребности персонала, но естественно всем сотрудникам угодить невозможно, да такую цель организация перед собой и не ставит.

Забота о персонале осуществляется только в рамках стратегического достижения поставленных целей в ООО «Оптиум».

Учитывая выше изложенного можно сказать, что принципы управления персоналом в ООО «Оптиум», осуществляющий свою деятельность на протяжении уже 16 лет закладывались постепенно.

Понимание того, какие подходы необходимо использовать для эффективного управления персоналом, формировалось на протяжении длительного времени под воздействием внешней и внутренней среды.

При этом сформированная кадровая политика ООО «Оптиум» в полной мере основана на стратегии его развития и быстро реагирует на любые ее изменения, подстраиваясь соответствующим образом.

Главные принципы, на которых основывается управление персоналом в ООО «Оптиум»:

- четкая система прав и распределения обязанностей между сотрудниками компании.

Данный принцип прописывается в должностных инструкциях. Сотрудник должен знать, за что он отвечает, и что с него будут спрашивать. Каждый сотрудник организации в любое время может посоветоваться со своим руководителем, обсудить с ним возникающие вопросы. Отношения руководитель-подчиненный выстраиваются исходя из решаемых задач. Девиз ООО «Оптиум»: «Мы ищем профессионалов», поэтому высокий уровень квалификации сотрудников также имеет большое значение для компании.

В сотрудниках поощряется инициатива, стремление узнавать новое, приобретать опыт и внедрять его на практике.

- жесткая система исполнительной дисциплины.
- лояльные отношения между руководителем и подчиненным.

Этот принцип позволяет в любой момент обратиться к руководству для обсуждения различных вопросов.

- создание команды из высокопрофессиональных специалистов.
- демократичная корпоративная культура.

Таким образом, можно сделать вывод, что качественное и эффективное управление персоналом в ООО «Оптиум» возможно только на основе правильно выстроенной кадровой политики, что имеет место быть в данной компании.

Что же касается системы мотивации, как мы уже знаем, существуют разные формы, виды, в данном разделе мы остановимся на нематериальной форме мотивации персонала ООО «Оптиум».

Самые часто применяемые методы нематериального стимулирования в ООО «Оптиум» можно назвать следующие:

- предоставление гибкого рабочего графика;<sup>41</sup>
- проведение совместного досуга всем коллективом;<sup>42</sup>
- признание со стороны начальства;
- возможность повышения квалификации, перспектива карьерного роста, профессионального развития;<sup>43</sup>
- символические награды (доска почета, звание «лучший специалист»).<sup>44</sup>

В ООО «Оптиум» проводятся ежеквартальные и ежегодные конкурсы на лучших сотрудников, что также способствует повышению активности работников и эффективности их работы в данной компании.

Лучшие специалисты по ремонту продукта, самые активные, вежливые, аккуратные, прогрессивные, оперативные – эти номинации позволяют сотрудникам получить почетные грамоты, специальные призы, соответствующие записи в трудовые книжки и благодарность руководства.

Остальные сотрудники получают стимул совершенствовать свои навыки и работу.<sup>45</sup>

Немаловажной составляющей нематериальной мотивации труда сотрудников в ООО «Оптиум» является система их обучения.

Регулярно проводится повышение квалификации и набор опыта для всех желающих сотрудников компании. Значительная доля программ осуществляется через систему дистанционного обучения.

---

<sup>41</sup> Информационный Интернет-ресурс: Неденегная мотивация // [http://www.elitarium.ru/2013/09/11/nedenezhnye\\_formy\\_pooshhrenija.html](http://www.elitarium.ru/2013/09/11/nedenezhnye_formy_pooshhrenija.html), доступ свободный. Дата обращения

<sup>42</sup> Информационный Интернет-ресурс: Премия за верность // <http://hr-portal.ru/article/premiya-za-vernost-sistema-motivacii-bankovskogo-personala-kak-element-vnutrennego>, доступ свободный. Дата обращения

<sup>43</sup> Информационный Интернет-ресурс: Нематериальная мотивация // [http://www.oratorica.ru/news/articles/nematerialnaya\\_motivaciya](http://www.oratorica.ru/news/articles/nematerialnaya_motivaciya), доступ свободный. Дата обращения

<sup>44</sup> Информационный Интернет-ресурс: Загурская Е. Способы нематериальной мотивации сотрудников для развития бизнеса в условиях ограничения временных, финансовых и трудовых ресурсов // <http://sup.pro-personal.ru/contest/itogi/1etar.php>, доступ свободный.

<sup>45</sup> Информационный Интернет-ресурс: Загурская Е. Способы нематериальной мотивации сотрудников для развития бизнеса в условиях ограничения временных, финансовых и трудовых ресурсов // <http://sup.pro-personal.ru/contest/itogi/1etar.php>, доступ свободный

Таким образом, на сегодняшний день нематериальная мотивация труда персонала является основополагающей составляющей при разработке эффективной системы управления, что подтверждается результатами работы ООО «Оптиум».

И опять же, необходимо отметить, что в данной компании применяются разные формы нематериальной мотивации, что дает возможность подобрать для каждого сотрудника свой комплекс инструментов, которые бы воздействовали на него более эффективно.

Учитывая выше изложенное необходимо отметить, что какие бы моральные стимулы не предлагались сотруднику, направленные на стимулирование его работать более эффективно, все же больший эффект моральное стимулирование может дать только в совокупности с грамотно выстроенной материальной системой, а не наоборот, поскольку любой банк и ООО «Оптиум» не исключение, не сможете скомпенсировать серьезные просчеты в системе материальной мотивации нематериальной.

Последняя поможет усилить положительное влияние первой, но нивелировать огрехи – навряд ли.<sup>46</sup>

В компании ООО «Оптиум» используют следующие группы методов в управлении персоналом:

– Экономические:

Материальное стимулирование труда работников: премиальные предусмотрены только по результатам труда сотрудника, а также использование для отдельных категорий сотрудников сдельной формы оплаты труда.<sup>47</sup>

– Социально-психологические:

---

<sup>46</sup> Ивановская Л.А. Анализ реализации функции мотивации в российских банках // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3 // : <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3970>, доступ свободный. Дата обращения

<sup>47</sup> Лукина В.С. Исследование мотивации профессионального развития // Вопросы психологии. 2004, №5, стр. 25-33.

С помощью использования логотипов компании и формировании стандартов обслуживания развивают у сотрудников чувство принадлежности к компании.

Посредством гарантированного предоставления социальных гарантий, такие как больничные листы, выплаты пособий и т.п, происходит стимулирование труда сотрудников.

Главный акцент в системе стимулирования работников основан на материальные методы стимулирования.

Для того, чтобы заинтересовать сотрудника к своей работе, которая в свою очередь отразится на повышение производительности труда компании, а также увеличение прибыли компании, создана цель мотивации для сотрудников.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии следует назвать оптимизацию организации рабочего места, создание комнат отдыха и др.

В компании ООО «Оптиум» принята программа социального обеспечения сотрудников. Программа включает в себя:

- отпуск 30 календарных дней;
- поздравление сотрудника с днем рождения от руководства и членов коллектива (открытка, плакат, подарок)
- профессиональное обучение и повышение квалификации сотрудников за счет средств компании;

Для оценки эффективности был проведен опрос для сотрудников компании, чтобы определить, что их не устраивает в их работе:

Таблица 7. Результаты опроса.

Показатели:	Кол-во человек:
Неудовлетворительная оплата труда	3%
Условия труда	8%
График работы	4%
Несплоченность коллектива	14%
Система социального стимулирования	12%

Итого	31%
-------	-----

Исходя из опроса, основные недовольства вызывают: не сплоченность коллектива и условия труда, что составило в процентах в сумме 22%, а это почти половина опрошиваемых сотрудников. Это говорит о том, что в компании необходимо пересмотреть свою систему нематериальной мотивации. Для этого более подробно ее рассмотрим.

Исходя из, диагностики существующей системы нематериальной мотивации и анализ потребностей сотрудников показал, что нематериальное стимулирование действует разрозненно, нет единой системы нематериального стимулирования, поэтому необходимо усовершенствовать систему нематериальной мотивации. Новая система будет способствовать организационной лояльности, преданности общему делу, ответственности и как следствие желанию работать с большей отдачей.

Результатом действия новой системы стимулирования должно стать повышение производительности работы компании, чего же можно достичь, за счет увеличения производительности и качества труда каждого сотрудника.

В данной главе был проведен анализ хозяйственной деятельности компании ООО «Оптиум», внешней и внутренней среды, кадровый состав компании. В ходе проведенного всестороннего анализа получена информация о том, что внешняя и внутренняя среда для развития компании благоприятная.

Также в компании наблюдаются недовольства. Было выдвинуто предположение, то что существует проблема в сфере мотивации сотрудников, так как наблюдается низкая эффективность работы сотрудников и недовольства, что являются следствием недостаточной мотивации сотрудников.

Рисунок 6. Проблемы компании ООО «Оптиум».



Корневая проблема – слабая нематериальная мотивация персонала.  
(разрозненность коллектива и некомфортные условия труда)

Проведя анализ системы управления персоналом, а также анализ нематериального стимулирования персонала в ООО «Оптиум» выявились недостатки, которые мешают результативному решению организационных и управленческих проблем и увеличению профессиональных возможностей.

Для сотрудников компании была разработана анкета, состоящая из 21 вопроса. Данный вариант анкеты представлен в Приложении А.

На несколько блоков можно подразделить данную анкету.

Вопросы (1-6) дают нам возможность получить информацию об основной части сотрудников, которые основываются на сведениях о возрасте, поле (муж;жен), его образовании, стаже работы, выполняемых функций и структурного подразделения:

1. «Укажите, пожалуйста, Ваш пол»
2. «Укажите, пожалуйста, Ваш возраст»
3. «Уровень Вашего образования»
4. «Как давно Вы начали свою работу на данном предприятии?»
5. «К какой категории работников организации Вы относитесь?»
6. «В каком структурном подразделении Вы работаете?»

Второй блок вопросов анкеты (7-9) нацелен на анализ системы оплаты труда и материального вознаграждения:

7. «Какую оценку вы можете дать заработной платы в данной организации?»»

8. «Удовлетворены ли Вы системой оплаты труда в организации?»»

9. «Устраивает ли Вас система материального вознаграждения за ваш труд в компании?»»

С помощью, например, вопроса 8 мы сможем определить, своевременно ли выплачивается заработная плата труда в компании, и по какой системе труда – повременной, сдельной и т.д. работникам было бы предпочтительно работать.

Следующий ряд вопросов в анкете (10-11) поможет проанализировать имеются ли в данной компании набор социальных льгот и гарантий:

10. «Какую оценку Вы даете социальному пакету в организации?»»

11. «Что бы Вам хотелось добавить в него?»»

Четвертый блок состоящий из вопросов (12-16) ориентирован на обнаружение степени удовлетворенности работниками условиями труда, графиком работы, интенсивностью и продолжительностью труда, а также организацией своего рабочего места на данном предприятии:

12. «Довольны ли Вы графиком работы?»»

13. «Устраивает ли вас режим труда и отдыха в организации?»»

14. «Как бы Вы могли оценить продолжительность, а также интенсивность труда?»»

15. «Удовлетворены ли Вы организацией труда своего рабочего места?»»

16. «Как бы Вы оценили условия труда на данном предприятии?»»

Степень загруженности сотрудников в организации, позволит нам раскрыть 14 вопрос.

Пятый блок ряд вопросов анкеты (17-18) поможет нам оценить уровень адаптации и системы обучения и развития работников в организации:

17. «Оцените уровень адаптации новых работников в организации?»»

18. «С вашей точки зрения, как состоит система развития и обучения работников в организации?»»

Чтобы определить удовлетворены ли сотрудники уровнем вовлеченности в процессе адаптации на первом этапе в организации, продолжительностью данного процесса, был предложен вопрос 17.

Из шестого блока вопросов данной анкеты (19-20) поможет нам раскрыть взаимоотношения в коллективе организации:

19. «Оцените социально-психологический климат (взаимоотношения) в вашем коллективе?»

20. «Дайте оценку отношения руководства к своим подчиненным в компании»

Определить стиль управления управляющего компанией, существует или нет обратная связь между ним и сотрудниками, а также уровень вовлеченности управляющего в рабочий процесс своих рабочих.

Последний (21) вопрос из представленной анкеты, предполагает выбор нескольких вариантов ответа и поможет определить наличие дополнительных факторов разного характера, которые мешают трудовой деятельности работников:

21. «Что на Ваш взгляд мешает трудовой деятельности в данной компании?»

После того, как мы рассмотрели варианты ответов сотрудников компании на представленную анкету, можно сделать следующие выводы:

На вопросы данной анкеты приняли участие 44 сотрудника, что составило 12% от общего числа сотрудников производственного персонала.

Среди них:

- Количество сотрудников по половому признаку:
  - 30 сотрудников (68%) составило мужчин;
  - 14 сотрудников (31%) составило женщин;
- Количество сотрудников по возрастному признаку:
  - 19 сотрудников (43%) в возрасте от 23 до 35 лет;
  - 14 сотрудников (31%) в возрасте от 35 до 45 лет;
  - 7 сотрудников (15%) в возрасте до 23 лет;

- 4 сотрудников (9%) в возрасте свыше 45 лет.
- Количество сотрудников по уровню образования:
- 25 сотрудников (56%) имеют наличие среднего профессионального образования;
- 10 сотрудников (22%) имеют наличие среднего общего образования;
- 5 сотрудников (11%) имеют основное общее образование;
- 4 сотрудников (9%) имеют высшее профессиональное образование.
- Количество сотрудников по стажу работы в компании:
- 19 сотрудников (43%) работают уже несколько лет в компании;
- 11 сотрудников (25%) работают год и более;
- 5 сотрудников (11%) работают от полугода до года;
- 7 сотрудников (15%) работают до полугода;
- 2 сотрудника (4%) работают меньше месяца.
- Количество опрашиваемых по категории сотрудников:
- 33 сотрудника (75%) – рабочие;
- 9 сотрудников (20%) – специалисты;
- 1 сотрудник (2%) – руководитель;
- 1 сотрудник (2%) – служащий.

Из первого блока задаваемых вопросов анкетирования можно сделать следующие выводы:

1. Больше количество опрашиваемых составило мужчин;
2. В анкетировании приняли участие большее количество в возрасте от 25 до 35 лет;
3. Среднее профессиональное образование имеют большее количество опрашиваемых данной компании;
4. Почти половина сотрудников трудятся на данном предприятии уже несколько лет;
5. Большую часть среди сотрудников составляют рабочие;

Подводя итоги второго блока вопросов об удовлетворенности работников системой оплаты труда и материального вознаграждения:

7. 35% анкетированных полагают, то что размер заработной платы не соответствует объему выполняемых ими работ; 30% сотрудников согласны с мнением, то что к расчету заработной платы должен быть индивидуальный подход, также при этом 6% анкетированных выражают недовольство такого подхода; 27% опрошиваемых отмечают, то что размер заработной платы соответствует их ожиданиям; 2% опрошенных считают, то что объем заработной платы не соответствует их квалификации.

8. 93% опрошенных дали ответ, то что оплата их труда выполняется вовремя; 4% сотрудников желали бы, чтобы заработная плата производилась раз в неделю или посменно; 3% хотят трудиться по повременной системе оплаты труда.

9. 32% анкетированных подмечают удовлетворение системой материального вознаграждения за труд в данной компании; 24% опрошиваемых предполагают, то что система материального вознаграждения не стимулирует работника к своему росту и развитию в компании; такое же количество опрошенных (24%) придерживаются мнения, что система материального вознаграждения субъективна и не соответствует достигнутому результату; 11% опрошенных полагают, то что системы материального вознаграждения в данной компании не существует; 9% респондентов убеждены, то что при установлении системы материального вознаграждения предусматривают только лишь количество проделанной работы, но не качество.

Согласно итогам второго блока можно проделать следующие заключения: преобладающая доля опрошиваемых были не довольны своим размером заработной платы в данной компании. Но почти все без исключения подметили, то что организация выполняет свои обязанности в своевременных выплатах работникам, отсутствуют задержки в системе оплаты труда сотрудникам. Опрошиваемые сотрудники проявили свое недовольство, что касается системы материального вознаграждения, посчитали, что она

несправедлива и не может послужить для мотивации сотрудника к своему личностному и профессиональному росту в данной организации. Следовательно, данное предприятие должно пересмотреть размер заработных плат, а также систему материального вознаграждения.

Итоги третьего блока заключаются в удовлетворенности работников своим социальным пакетом в данной компании:

48% сотрудников отметили, то что социальный пакет, предоставляемый компанией, полностью соответствует Трудовому кодексу; 37% опрошенных считают, что социальный пакет предоставляется не в полном объеме; 11% сотрудников изъявляют желание, чтобы они могли вносить изменения в их социальный пакет; 4% анкетированных желали бы, чтобы социальный пакет был персональным для любого сотрудника в связи с его должности и квалификации и т.д.

Так как (11) вопрос подразумевает к выбору нескольких вариантов ответа, то во избежание возможных погрешностей, стоит представить результаты в количественной оценке: 22 сотрудника изъявили желание добавить в свой социальный пакет компенсацию своих затрат на питание во время обеденного перерыва; 10 опрошенных сотрудников предпочли иметь возможность пользования услугой льготных кредитов от компании; 12 анкетированных в качестве внесения желаемого пункта в социальный пакет, хотели бы добавить предоставление им путевок в дома отдыха или санаторий.

Подводя выводы по второму блоку вопросов можно выделить следующее: половина опрошиваемых отметила, то что значимость социальных льгот и гарантий имеет важную роль, следовательно, у сотрудников данной компании сформировались потребности в социальной защите не меньше, чем в материальном поощрении, а также о том факте, то что компания дает социальные блага собственным работникам не в полном объеме.

Исходя из результатов четвертого блока вопросов, где говорится об удовлетворенности работников их графиком работы, условием труда,

организацией своего рабочего места в компании, а также продолжительностью труда:

- 89% сотрудников удовлетворены своим графиком работ; из них 7% предпочли бы работать по скользящему графику; в то время как 4% опрошиваемых предпочли бы пятидневный рабочий график с двумя выходными в неделю.

- 46% удовлетворены своим режимом труда и отдыха в данной компании; 22% желали бы, чтобы количество кофе-пауз во время их рабочего дня было больше; 19% сотрудников считают, то что режим труда и отдыха должен варьироваться в зависимости от тяжести и напряженности работ; 7% сотрудников не удовлетворены перерывами во время своей работы; а также 6% анкетированных не удовлетворены ни длительностью, ни количеством перерывов.

- 35% анкетированных полагают, что нагрузка и интенсивность труда вполне подходящая; 28% сотрудников высказали, то что в компании существует большая интенсивность труда и большой объем работы; 24% работника отметили, то что нагрузка в течении всего рабочего дня неравномерна; 11% сотрудников не устраивает продолжительность рабочего дня; 2% опрошиваемых посчитали интенсивность труда очень невысокой.

- 71% сотрудников устраивает организация их рабочего места; 11% считают же, что оснащение их рабочего места недостаточно; 7% сотрудников говорят, что оборудования и инструменты устарели и подлежат их замене; для 7% опрошиваемых также не устраивает планировка рабочего места; 4% сотрудника не устраивает площадь предоставляемого им рабочего места.

- 77% оценили свои условия труда, как комфортные; 10% анкетированных могут пожаловаться на неблагоприятную температуру воздуха; 9% сотрудников подмечают неудовлетворенность уровнем шума и пульсации; 4% анкетированных полагают, то что освещение на их рабочем месте недостаточное.

Подводя итоги по четвертому блоку анкеты можно сделать следующие выводы: большее количество сотрудников удовлетворены своим графиком работы, для них они комфортные. В свою очередь недовольство отдыха и режимом труда выявило большая часть опрошенных, говоря о недостающем им количестве перерывов во время рабочего дня. Также, 65% сотрудников в общей сумме выразили свое недовольство в объемах выполняемых ими работ и уровне их загруженности. 30% опрошенных считают, что организация рабочих мест недостаточна для выполнения профессиональных функций и желает лучшего. Кроме перечисленного, существуют такие, кто может жаловаться на некомфортные условия труда в данной компании, обусловленные неблагоприятной температурой воздуха в офисе уровнем шума и пульсации.

Итоги пятого блока вопросов насчет удовлетворенности опрашиваемых уровнем адаптации и системы обучения и развития сотрудников в организации:

- 53% отметили, что уровень адаптации их устраивает; 22% в свою очередь хотели бы, чтобы процесс адаптации проходил более продолжительно; для 13% опрошенных уровень адаптации низкий; по 6% сотрудников высказались в своем недовольстве в незначительном личном участии в процессе адаптации в организации, а также другие, что этот процесс отсутствует вовсе.

- 41% сотрудников устраивает система обучения и развитие их в компании; при этом 39% сотрудников отмечают, то что система обучения в данной организации не предусмотрена вовсе; 11% сотрудников говорят, что система обучения предоставляется не всем сотрудникам, а только по усмотрению руководства; 9% опрошенных хотели бы, чтобы их обучение проводилось за счет организации.

Согласно итогам этого блока можно сделать ряд заключений: система адаптации для сотрудников компании предоставляется в недостаточном объеме освоения в коллективе, а также на своем рабочем месте для сотрудников рабочего уровне, которая выражается как в качественном, так и в количественном проявлении. Можно отметить тот факт, что системой обучения

в данной организации сотрудники не заинтересованы, не желают развиваться в своем профессиональном росте в данной компании, так как предпочли выбрать вариант ответа «Меня все вполне устраивает» при таком раскладе, другая половина анкетированных считают, то что система обучения и развитие в данной организации не предусмотрено, а если и предусмотрено, то только для определенных сотрудников.

Вопросы из шестого блока об удовлетворенности сотрудников взаимоотношениями в коллективе:

- 57% отметили, что их коллектив достаточно сплоченный и дружный; но при этом, 32% сотрудника заметили, что коллектив в компании разделяется на несколько малых групп; 7% сотрудников сказали, то что в коллективе каждый из них сам по себе; 2% сотрудника в коллективе чувствуют себя некомфортно; точно такое же количество (2%) высказались на ответ «Обстановка в коллективе напряженная, скандалы, придирки».

- 37% сотрудников дали оценку отношению руководства к своим подчиненным как «нормальное, вполне демократическое»; 24% из них считают, то что отношение вышестоящего руководства слишком требовательное; 17% анкетированных отметили, то что иногда отношение руководства к своим подчиненным бывает некорректным; 15% сотрудников заметили, что руководство порой не реагирует на просьбы и предложения со стороны их подчиненных; и 7% анкетированных оценили отношение руководства к своим подчиненным как «нейтральное».

Шестой блок вопросов дает возможность сделать ряд выводов: из-за того, что большая половина опрошиваемых недовольна атмосферой в коллективе, можно сделать вывод о том, что в организации не проводятся мероприятия по сплочению коллектива и их командного духа в компании, а также не проходят работы с вышестоящими руководителями для коррекции их стиля поведения.

Данные результатов по последнему блоку вопросов о наличии дополнительных факторов различного характера, мешающей трудовой

деятельности сотрудников (этот вопрос, также как и 11, дает возможность выбора нескольких вариантов ответа, следовательно, результаты опроса будут представлены в количественном эквиваленте):

- 22 человек ответили, то что монотонный труд в рабочем процессе снижает работоспособность сотрудников; 12 человек высказали мнение о том, что для того, чтобы они выполняли качественно свои функции и обязанности им не хватает морального поощрения за их результаты со стороны руководства; 10 человек выявили фактор, такой как, отсутствие признания, чувства значимости в данной организации.

Исходя из проведенного опроса для сотрудников компании, можно сделать следующие выводы: в данной организации не проводят мероприятия по устранению монотонности работы сотрудников, следовательно, это является упущением службы по персоналу, монотонный труд провоцирует сотрудников данной компании отрицательные психологические и физические последствия, что в следствии может послужить к снижению интереса к выполняемой работы, также работоспособности. Также, следует отметить, то что опираясь на результаты опрошенных, для сотрудников помимо материальных методов не малозначимыми их больше устраивает моральные методы поощрения, предоставление которых руководство данной компании не предусматривает.

С проделанного нами исследования – анкетирования части производственного персонала компании ООО «Оптиум» выявили ряд проблем в сфере материального и нематериального стимулирования персонала, что послужило уровню текучести кадров в организации.

В данной организации есть существенная проблема, связанная с неудовлетворенностью сотрудников размером заработных плат. Но, несмотря на это, положительным моментом в организации является, то что работодатель своевременно выплачивает заработную плату, нет задержек в системе оплаты труда. Кроме этого в данной организации существуют пробелы, связанные с системой материального вознаграждения за труд – исходя из мнения

сотрудников, работники не стремятся к своему профессиональному росту, так как система поощрительных и стимулирующих носит субъективный характер.

Кроме того у компании существуют пробелы в системе материального не денежного поощрения.

Несмотря на то, что компания учитывает некоторый набор стимулирующих методов материального не денежного характера, согласно мнению сотрудников этого им не достаточно, чтобы удовлетворить полностью потребности сотрудников. Для работников данной компании послужили бы методы стимулирования такие как, обеспечение сотрудников горячим питанием, обеспечение сотрудников и их детей путевками в дома отдыха или санаторий, предоставление компании льготных кредитов.

Также существует еще один недостаток в сфере материального не денежного стимулирования в данной организации, это является несовершенство системы обучения и развития персонала компании. Незирая на то, что почти половина анкетированных не видит смысла профессионально себя развивать, другая половина опрошенных, вероятно, и заинтересована в собственном профессиональном росте, но однако отметила, то что системы обучения предприятием не предусмотрено, либо она существует, но только по усмотрению руководства и не для всех категорий сотрудников.

У данной компании существуют пробелы в сфере нематериального стимулирования и поощрения своих сотрудников.

По результатам анкетирования выявилось, то что подавляющее количество сотрудников устраивает их график работы. Но разработанный компанией режим труда и отдыха вызвал недовольство у большего количества сотрудников, которые предпочли бы большее количество и продолжительность перерывов в течении рабочего дня. Высокий уровень утомляемости был обнаружен у сотрудников, который вызван объемами выполняемых работ, а также монотонностью труда и уровнем неравномерной нагрузки.

Для сотрудников данного предприятия играет важную роль морально-психологический климат в рабочем коллективе. Половина опрошенных

отметили, что их взаимоотношения между коллегами можно охарактеризовать, как «сплоченный и дружный». В свою очередь, вторая половина коллектива так не считает, согласно их мнению, сотрудники данного предприятия разбиты на малые группы, среди которых возникают порой скандалы и придирки. Есть и такие кто считает себя «чужими» в рабочем коллективе.

Отношение руководства к своим подчиненным как «нормальное, вполне демократическое» оценили чуть больше трети опрошенных работников. Преобладающее количество сотрудников полагают, то что отношения руководящего компании иногда может быть некорректным, слишком бывает требовательным и не всегда руководитель реагирует на вопросы возникающие у сотрудников, а также их просьбы и предложения, не говоря уже о методах морального поощрения за труд, такие как одобрение и похвала.

Необходимо устранить наличие обнаруженных факторов материальной мотивации персонала в компании ООО «Оптиум», либо довести до минимума с помощью разработанных нами рекомендаций, которые можно рассмотреть в предложенном следующем пункте 2.3 данной главы, во избежание экономических потерь предприятия, вызванных проблемой материальной мотивации персонала в данной организации.

### **2.3 Рекомендации по совершенствованию системы управления материальной мотивацией ООО «Оптиум»**

Особенно остро стоят трудности связанные с усилением воздействия мотивации на результаты труда работников, использующей высококвалифицированный и интеллектуальный труд сотрудников.

Поэтому немаловажно, чтобы к вопросу мотивации труда сотрудников подходили соответствующим образом.

Изучение и анализ личной мотивации сотрудников на основе анонимного анкетирования позволил выявить неудовлетворенность работников действующей системой мотивации и стимулированием труда. Необходимо доработать уже существующую систему мотивации, провести ряд мероприятий по улучшению и совершенствованию мотивационной политики персонала, т. к

мотивированные сотрудники отдадут себя полностью работе. Работа для них – важная часть жизни, только хорошо мотивированный люди могут внести существенный вклад в развитие компании.

В ходе деятельности работников фирмы затрагивают факторы, напрямую оказывающие большое влияние на мотивацию:

- постоянный контроль текущего уровня знаний работников;
- в течение дня неравномерная загруженность сотрудников (года, месяца);
- высокий уровень ответственности за проведенные операции и принятые каких-либо решений;
- длительная деятельность и однообразие;
- работа в режиме сверхурочного времени;
- строгая регламентация абсолютно всех трудящихся;
  - негативный психический климат в компании (напряжение, нервозность, сильное утомление, и т. д.).

Большая проблема ООО «Оптиум» – это текучесть кадров, что связано в первую очередь с разочарованием в ожиданиях сотрудниками не только условий труда, но и достойной заработной платы (отличие среди обещанным вознаграждением при устройстве на работу в организацию и действительно полученным с первой заработной платой; непрозрачная система премиальных).

Невыполнение работодателем требований ТК РФ о месте и времени выплаты заработной платы, что тоже периодически имеет место быть; непрозрачность начисления и выплаты зарплаты, в т. ч. выплата части заработной платы «в конверте».

К сожалению обещания, порой расходятся с делом на практике, предъявляя быстрый темп и высокие требования к персоналу, руководство ООО «Оптиум» забывает о достойном материальном стимулировании сотрудников, не забывая при этом о материальных штрафах. И размер материального вознаграждения несопоставимо ниже рядовых сотрудников, чем

административных работников, что тоже негативно сказывается на психологическом состоянии персонала.

Отсутствие приемлемого механизма мотивации труда сотрудников ведет к снижению экономических показателей производства, снижению качества и объема производимых работ.

Учитывая выше изложенное можно дать следующие рекомендации по совершенствованию системы управления материальной мотивацией в ООО«Оптиум»:

- для повышения качества мотивации и стимулирования труда персонала необходимо более детально разработать корпоративную культуру, уже существующую в банке, и довести разработанные принципы до каждого сотрудника. Пересмотреть старую или разработать новую систему оплаты труда работников компании, компенсационных выплат занятых в данной структуре;

- необходимо обеспечить повышение ставок, а также базовых ежемесячных вознаграждений;

- разработать четкую систему поощрения, в т. ч. на участках, где премиальная главенствует на основной частью заработной платы (например, менеджеры по продажам услуг);

- пересмотреть нормативы труда и уже по итогам определить участки работы, в каком месте совершается переплата сотрудникам, не соответствующая трудозатратам и выполняемой работе и соответственно наоборот;

- закрепить (или, наоборот, отобрать) полномочия у управляющего разной степени по решению вопроса о факте и размере премирования, необходимости и обоснованности увеличения заработной платы, предоставления иных компенсаций;

- привести в соответствие места и сроки выплаты заработной платы в точное соответствие с требованиями ст. 136 ТК РФ (прекращение выплаты заработной платы один раз в месяц (практикуется в отдельных филиалах ООО

«Оптиум»), мероприятия по приведению состава и размера заработной платы к «прозрачности», отсутствию выплат «в конверте»);

- заключить договора на добровольное медицинское страхование работников с выгодной для сотрудников программой медицинского обслуживания;

- внести четкий регламент по обеспечению работников путевками в санаторий, путевками в детский лагерь (для детей и внуков сотрудников), новогодними подарками детей сотрудников, оказания материальной помощи в случае смерти ближайших родственников или длительной тяжелой болезни и т. д.

Хорошая мотивация – залог успеха предприятия и формирования сплоченного коллектива. Все рекомендации направлены на сплоченность сотрудников: хорошая трудовая атмосфера, отсутствие расхождения среди сотрудников, корпоративная культура, базирующаяся на сплочении персонала в команду единомышленников, особый образ управления, поможет помочь справиться в кризисные ситуации. Система ценностей компании, разделяемая сотрудниками, дает возможность прочно и успешно развиваться.

По итогам второй главы, важно отметить что, благодаря усилению мотивации увеличивается вероятность повышения профессионального уровня сотрудников, уменьшение внутренних проблем, увеличение объема продаж. Однозначно снизится количество внутренних конфликтов и процессуальных сбоев в самой организации, повысится авторитет руководства.

Мотивирование в управлении персоналом подразумевает как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации считается развитие комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Управление персоналом: учебник /И.Б. Дуракова и др. /под общ. ред. проф. И.Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 570с. - (Высшее образование).

Цель дипломной работы заключалась в совершенствовании системы материальной мотивации на предприятии ООО «Оптиум», достигнута.

И в заключение хотелось бы сказать, самое главное, чтобы данные рекомендации реально воплощались в жизнь и находили место на практике, а не в теории ООО «Оптиум», в виде миссий и целей, нельзя забывать, честное и справедливое материальное стимулирование персонала – залог успеха любой организации.

## Заключение

В дипломной работе был проведен анализ теоретических и прикладных аспектов проблемы системы материальной мотивации персонала, а также были разработаны рекомендации по ее решению на примере ООО «Оптиум» г.Томска. В ходе проведенного анализа дипломной работы были получены следующие результаты:

1) выявлены основные теоретические подходы к системе материальной мотивации персонала, обозначены виды, причины недовольства со стороны сотрудников компании в плане их мотивации.

2) Определены факторы, которые обуславливают основные аспекты проблемы текучести персонала: неудовлетворительная система оплаты труда, отсутствие или неполный социальный пакет, отсутствие карьерного роста и профессионального развития, несоответствие выполняемой работы предлагаемому статусу, плохие условия труда, негативное отношение руководства.

3) Изучение и анализ личной мотивации сотрудников на основе анонимного анкетирования позволило выявить неудовлетворенность работников действующей системой мотивации и стимулированием труда, исходя из этого необходимо:

- доработать уже существующую систему мотивации;
- провести ряд мероприятий по улучшению и совершенствованию мотивационной политики персонала, т. к. мотивированные сотрудники отдадут себя полностью работе.

Работая для них – важная часть жизни, только хорошо мотивированный люди могут внести существенный вклад в развитие компании.<sup>49</sup>

Задача руководителя состоит в том, чтобы максимально эффективно использовать возможности персонала. Только хорошо заинтересованные сотрудники могут внести существенный вклад в достижение организацией высоких результатов.

4) В дипломной работе рассматривается предприятие Оптиум. Оптиум - крупный в г. Томске сервисный центр, основанный в 1999 году. Анализ конкурентов и SWOT-анализ показал, что центр «Оптиум» занимает устойчивые позиции на рынке. Руководству необходимо разработать мероприятия по повышению материальной мотивации персонала, так как в компании существуют недовольства со стороны персонала. В организации в большинстве своем работает молодой мужской коллектив. Было проведено анкетирование, которое выявило, что сотрудники обеспокоены в большинстве своем атмосферой в коллективе и материальной мотивацией.

5) Проведена оценка проблемы текучести персонала на предприятии ООО «Оптиум» г.Томска. В результате проведенного анкетирования сотрудников были выявлены следующие основные проблемные моменты в функционировании системы управления персоналом предприятия:

- неудовлетворенность работников действующей системой мотивации и стимулированием труда;
- текучесть кадров;
- невыполнение работодателем требований ТК РФ о месте и времени выплаты заработной платы;
- также у данного предприятия имеются пробелы в системе материального неденежного поощрения.

б) На основании данных проблем, в дипломной работе были разработаны рекомендации по улучшению и совершенствованию материальной мотивации персонала организации в ООО «Оптиум»:

- пересмотреть старую или разработать новую систему оплаты труда работников компании, компенсационных выплат занятых в данной структуре;
- необходимо обеспечить повышение ставок, а также базовых ежемесячных вознаграждений;
- разработать четкую систему поощрения;
- пересмотреть нормативы труда;

- закрепить (или, наоборот, отобрать) полномочия у руководителей различного уровня по решению вопроса о факте и размере премирования;

- привести в соответствие места и сроки выплаты заработной платы в точное соответствие с требованиями ст. 136 ТК РФ (прекращение выплаты заработной платы один раз в месяц;

- заключить договора добровольного медицинского страхования сотрудников;

- внедрить четкий регламент обеспечения сотрудников путевками в санаторий, путевками в детский лагерь (для детей и внуков сотрудников), новогодними подарками детей сотрудников, оказания материальной помощи в случае смерти ближайших родственников или длительной тяжелой болезни и т. д;

7) В целом предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы материальной мотивации позволят:

- значительно повысить эффективность деятельности работников предприятия, сотрудники будут приходить на работу с удовольствием, потому что работают на том предприятии, которое удовлетворяет все их возможные потребности и учитывает все пожелания сотрудников.

В качестве выводов по результатам данного вопроса можно отметить следующее: на данном предприятии не проводятся мероприятия по устранению проблемы монотонной работы, что является упущением службы по персоналу, так как монотонный труд вызывает у работников предприятия отрицательные физиологические и психологические последствия, что может привести к снижению работоспособности и снижению интереса к выполняемой работе.

## Список использованной литературы

- 1) Тузова А.А. Мотивация персонала. М.: ИНТУИТ, 2011. С. 11-12.
- 2) Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: Учебное пособие. М.: Кнорус. 2011. С.3.
- 3) Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.: Учебное пособие. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Экономистъ, 2012. С. 103
- 4) Л.В Карташова, Т.В Никонова, Т.О Соломанидина: Учебное пособие: Организационное поведение ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ серия основа в 1996 г.
- 5) Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом-2005. - № 5 \_ 36-45 с. с 104
- 6) Сербиновского, Б.Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Сербиновского Б.Ю., Самыгина С.М. – М.: Приор, 1999. - с. 343 с. 115
- 7) Гутгарц, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом-2005. - № 5 \_ 36-45 с. 98
- 8) Тузова А.А. Мотивация персонала. М.: ИНТУИТ, 2011. С. 12-13.
- 9) Шлендер П.Э. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов. М.: Юнити-Дана, 2012. С. 188.
- 10) Либерман К. Материальная мотивация // «Кадровый вопрос». 2014. № 3.
- 11) А. М Карякин Управление персоналом Учебное пособие 2002г
- 12) Егоршин А. П. Управление персоналом. 3-е изд. М.: Кнорус, 2012. С. 110.

- 13) Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. М.: Волтерс Клувер, 2012. С. 120.
- 14) Поведение потребителей: Учебник / О.Н. Романенкова – М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 320 с.
- 15) Маркетинговые коммуникации в сфере услуг: специфика применения и инновационные подходы: Монография / Христофоров А.В., Христофорова И.В; под ред. Суглобова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 159 с.
- 16) Парабеллум А., Мрачковский Н. Выжми из бизнеса все! 200 способов повысить продажи и прибыль / А.Парабеллум, Н.Мрачковский – СПб:- Питер.-2011-367с.
- 17) Генкин, Б. М. Экономика и социология труда. - М.: Норма, 2007.
- 18) Генкин Б. М., Свистунов В. М. Основы организации труда. - М.: Норма, 2008.
- 19) Герчиков, В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации // Мотивация и оплата труда. – 2005. - №2. - С. 53-62
- 20) Волгин Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства: (Проблемы, реалии, перспективы). – М.: Универсум, 1994. – 274с.
- 21) Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. Учебное пособие. - Государственный университет - Высшая школа экономики, 2003. - 110 с.
- 22) Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие.- Мн.: Новое знание, 2007.-336с.
- 23) Лукичева Л.И. Управление организацией. – М.: Омега-Л, 2005. – 360
- 24) Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 224 с.
- 25) Управление персоналом: учебник /под. ред. А.Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2009.- 695с.;

- 26) Зеер Э. Ф., Павлова А.М., Садовникова Н.О. Профориентология: Теория и практика: Учебное пособие для высшей школы. – М.: Академический Проект; Екатеринбург Деловая книга, 2004. – 192 с.
- 27) Ильин Е.П. Мотивация и мотивы – СПб: Питер, 2000. – 512 с.: ил. – (Серия «Мастера психологии»)
- 28) Климов Е.А. Психология профессионала. – Москва – Воронеж, 1996.
- 29) Лукина В.С. Исследование мотивации профессионального развития // Вопросы психологии. 2004, №5, стр. 25-33.
- 30) Маркова А.К. Психология профессионализма. – М., 1996.
- 31) Управление персоналом: учебник /И.Б. Дуракова и др. /под общ. ред. проф. И.Б. Дураковой.- М.: ИНФРА-М, 2009.- 570с. - (Высшее образование).
- 32) Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г. Управление персоналом. - М.: Академия, 2007;
- 33) Базаров Т.Ю. Управление персоналом. - М.: АКАДЕМИА, 2011;
- 34) Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учебник 2- е издание. Минск : Современная школа, 2014;

### **Internet – ресурсы**

- 1) Материальная мотивация персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: // <http://strana-sovetov.com/career/6081-materialnaya-motivatsiya-personala.html>, доступ свободный.
- 2) Материальная мотивация персонала, ее виды и методы [Электронный ресурс] – Режим доступа: // <http://berichnow.ru/motivaciya/materialnaya-motivatsiya-personala-ee-vidyi-i-metody#ixzz3ZMxtSJiE>, доступ свободный.
- 3) Неденежная мотивация [Электронный ресурс] – Режим доступа: // [http://www.elitarium.ru/2013/09/11/nedenezhnye\\_formy\\_pooshhrenija.html](http://www.elitarium.ru/2013/09/11/nedenezhnye_formy_pooshhrenija.html), доступ свободный.

- 4) Премия за верность [Электронный ресурс] – Режим доступа:// <http://hr-portal.ru/article/premiya-za-vernost-sistema-motivacii-bankovskogo-personala-kak-element-vnutrennego>, доступ свободный.
- 5) Нематериальная мотивация [Электронный ресурс] – Режим доступа:// [http://www.oratorica.ru/news/articles/nematerialnaya\\_motivaciya](http://www.oratorica.ru/news/articles/nematerialnaya_motivaciya), доступ свободный.
- 6) Загурская Е. Способы нематериальной мотивации сотрудников для развития бизнеса в условиях ограничения временных, финансовых и трудовых ресурсов [Электронный ресурс] – Режим доступа:// <http://sup.pro-personal.ru/contest/itogi/1etap.php>, доступ свободный.
- 7) Ивановская Л.А. Анализ реализации функции мотивации в российских банках // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3 // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3970>, доступ свободный.
- 8) Официальный сайт компании ООО «Оптиум» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://optium.tomsk.ru/>, доступ свободный.
- 9) Сайт Комсомольская правда [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.tomsk.kp.ru/daily/26150.4/3039190/>, доступ свободный.
- 10) Организационное поведение (конспект). § 4. Основные теории мотивации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/5946844/page:24/>, доступ свободный.
- 11) Сайт Кодексы и Законы РФ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.zakonrf.info/tk/191/>, доступ свободный.

## Приложение А

### Анкета

#### Уважаемый сотрудник!

Просим Вас принять участие в опросе и ответить на представленные вопросы. Результаты опроса будут полезны для совершенствования работы наших сервисных центров. В свою очередь, мы гарантируем вам полную анонимность, все результаты будут использованы в обобщенном виде.

Заранее благодарим Вас за участие!

**1. Укажите, пожалуйста, Ваш пол:**

- а) Мужской;
- б) Женский.

**2. Укажите, пожалуйста, Ваш возраст:**

- а) До 25 лет;
- б) До 35 лет;
- в) До 45 лет;
- г) Свыше 45 лет.

**3. Уровень Вашего образования?**

- а) Основное общее (9 классов);
- б) Среднее общее (11 классов);
- в) Среднее профессиональное (училище, техникум);
- г) Высшее профессиональное (университет, институт).

**4. Как давно Вы начали свою работу на данном предприятии?**

- а) Менее 1 месяца;
- б) До полугода;
- в) От полугода до года;
- г) Год и более;
- д) Уже несколько лет.

**5. К какой категории работников организации Вы относитесь?**

- а) Рабочие (работники, непосредственно занятые производством продукции (услуг), ремонтом, перемещением грузов и т.п.);

б) Руководители (работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители);

в) Специалисты (работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции);

г) Служащие (работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание).

**6. В каком структурном подразделении Вы работаете?**

а) управления (например, департаменты, отделы);

б) отделения (например, отделения создаются в региональных таможенных управлениях);

в) департамент;

г) отделы (функциональные структурные подразделения, отвечающие за конкретное направление деятельности организации);

д) службы (Например, служба заместителя директора по персоналу, может объединять отдел кадров, отдел развития персонала, отдел организации и оплаты труда, другие структурные единицы, выполняющие функции, связанные с управлением персоналом).

**7. Какую оценку вы можете дать заработной платы в данной организации?**

а) Объем моей заработной платы соответствует моим ожиданиям;

б) Подход к расчету заработной плате должен быть индивидуальный;

в) Система оплаты труда должна быть общая без какого-либо индивидуального подхода;

г) Объему выполняемых работ размер заработной платы не соответствует;

д) Размер моей заработной платы не соответствует моей квалификации;

е) Другое (опишите).

**8. Удовлетворены ли Вы системой оплаты труда в организации?**

- а) Да, доволен;
- б) Существуют постоянные задержки в системе оплаты труда;
- в) Система оплаты труда была посменно или же еженедельно, а не 1-2 раза в месяц;
- г) Есть желание работать по сдельной системе оплаты труда (производится по сдельным расценкам в соответствии с количеством произведенной продукции);
- д) Хотелось бы работать по повременной системе оплаты труда (заработок рабочего времени определяется умножением часовой или дневной тарифной ставки на количество отработанных часов или дней);
- е) Другое (укажите).

**9. Устраивает ли Вас система материального вознаграждения за ваш труд в компании?**

- а) Да, доволен;
- б) Полагаю, что когда определяется материальное вознаграждение, то должно учитывается количество работы, но не качество;
- в) Полагаю, то что система материального вознаграждения не всегда учитывает стремление сотрудника к развитию и его росту;
- г) Полагаю, то что система материального вознаграждения необъективна и не соответствует достигнутому результату;
- д) В данной компании система материального вознаграждения не предусматривается.
- е) Другое (опишите).

**10. Какую оценку Вы даете социальному пакету в организации?**

- а) Полагаю, то что социальный пакет в компании полностью соответствует Трудовому кодексу;
- б) Полагаю, то что социальный пакет предоставляется не в полном размере;
- в) Полагаю, то что социальный пакет обязан быть персональным для каждого работника, учитывая его квалификацию, должность и т.д.;

г) Полагаю, то что в социальный пакет можно было бы вносить изменения, мог быть регулируемым;

д) Устав предприятия социальный пакет не предусматривает.

е) Другое (опишите).

**11. Что бы Вам хотелось добавить в него? (обозначьте 2-3 варианта ответа)**

а) Обеспечение должностного транспорта или оплата проезда на общественном транспорте, возмещение денег на бензин;

б) Оплата мобильной связи;

в) Предоставление фирменной рабочей одежды сотрудникам компании;

г) Обеспечение горячих обедов, оплата кафе, либо столовой;

д) Обеспечение кредитов предприятием;

е) Предоставление работникам заниматься спортом, покупка им абонементов в спорткомплексы, либо фитнес-клубы;

ж) Предоставление путевок в дома отдыха, либо санатории;

з) Переподготовка и обучение сотрудника за счет компании;

и) Помощь сотруднику компании материальным стимулированием в связи его, например, рождением ребенка, бракосочетанием, смертью, либо несчастным случаем;

к) Другое (опишите).

**12. Устраивает ли Ваш график работы?**

а) Да, вполне удобный график работы;

б) Хотелось бы, чтобы была пятидневная рабочая неделя с двумя выходными;

в) Вполне бы устроила шестидневная рабочая неделя с одним выходным днем;

г) Хотелось бы, чтобы был гибкий график работы на данном предприятии, так как работник выбирает и сам распоряжается своим рабочим временем на основе договоренности с руководителем;

д) Вполне устроил бы скользящий график работы, такой как сутки через двое и т.п;

е) Другое (опишите).

**13. Устраивает ли вас режим труда и отдыха в организации?**

а) Да, устраивает;

б) Хотелось бы, чтобы количество перерывов было больше во время рабочего дня;

в) Недостаточная длительность перерывов;

г) Количество перерывов и длительность не устраивает;

д) Отдых и режим труда должен варьироваться в зависимости проделанной работы, тяжести и напряженности;

е) Другое (опишите);

**14. Как бы Вы могли оценить продолжительность, а также интенсивность труда?**

а) Большой объем выполняемой работы, а также большая интенсивность труда, что способствует быстрой утомляемости;

б) Объем выполняемой работы низкий, сотрудник устает от безделья и скуки;

в) Большая продолжительность рабочего дня;

г) Нагрузка в течении рабочего дня и недели сотрудника неравномерная;

д) Вполне приемлемая нагрузка и интенсивность труда;

е) Другое (опишите).

**15. Удовлетворены ли Вы организацией труда своего рабочего места?**

а) Да, доволен;

б) Рабочее место недостаточно оснащено;

в) Полагаю, что оборудование и инструменты уже устарели и требуют замены;

г) Неудобная планировка рабочего места для сотрудника;

д) Площадь моего рабочего места не обеспечивает экономию трудовых движений, либо наоборот стесняет их;

е) Другое (опишите).

**16. Как бы Вы оценили условия труда на данном предприятии?**

а) Абсолютно комфортные, устраивает;

б) Полагаю, что освещение в организации недостаточное;

в) Некомфортная температура воздуха;

г) Шум и вибрации;

д) Плохое состояние зданий или помещений;

е) Другое (опишите).

**17. Оцените уровень адаптации новых работников в организации?**

а) Вполне хороший уровень адаптации, быстро влился в курс дела;

б) Низкий уровень адаптации, осваивался долго и самостоятельно;

в) В целом все устроило, но считаю, то что период процесса адаптации мог бы быть более продолжительным;

г) Устраивает, но заметил, что мое присутствие и участие в трудовом процессе было незначительным;

д) Не предусмотрена система адаптации в организации;

е) Другое (опишите).

**18. С вашей точки зрения, как состоит система развития и обучения работников в организации?**

а) Все устраивает;

б) Все нравится, но предпочел бы частому обучению в компании;

в) Не устраивает, так как курсы обучения проводятся за счет сотрудника, а не компании;

г) Не устраивает, так как система обучения предоставляется только по усмотрению руководителя, то есть не всем сотрудникам компании;

д) Система обучения отсутствует в компании;

е) Другое (опишите).

**19. Оцените социально-психологический климат (взаимоотношения) в вашем коллективе?**

- а) Коллектив в компании сплоченный и дружный;
- б) Чувствую себя некомфортно в коллективе;
- в) Коллектив разбит на малые группы по 2-3 человека;
- г) Сотрудник сам по себе;
- д) В коллективе существуют придирки и скандалы, напряженная обстановка;
- е) Другое (опишите).

**20. Дайте оценку отношения руководства к своим подчиненным в компании?**

- а) Отношение руководства и сотрудников вполне нормальное, решения связанные с работой компанией принимаются совместно;
- б) В общем удовлетворительное, но иногда отношение управляющего некорректно к сотрудникам;
- в) Не удовлетворен, и считаю, что руководство не всегда реагирует на предложения и просьбы своих сотрудников;
- г) Не удовлетворен, и считаю, что отношение руководства к сотрудникам своей компании иногда слишком бывает требовательным;
- д) В целом доволен, и считаю, что отношение руководства нейтральное;
- е) Другое (опишите).

**21. Что на Ваш взгляд мешает трудовой деятельности в данной компании? (укажите 2-3 варианта ответа)**

- а) Отсутствует возможность проявить свою инициативу и творчество в работе;
- б) Отсутствует моральное поощрения сотрудников за результаты их труда от руководителя; (похвала, благодарность)
- в) Удаленность работы от дома;
- г) Недостаточный уровень образования;

- д) Отсутствует чувство значимости и признания в компании;
- е) Монотонность труда;
- ж) Чрезмерный контроль со стороны руководства;
- з) Постоянные нововведения в организации?
- и) Нет возможности заработать дополнительный заработок;
- к) Нестабильность и неуверенность в завтрашнем дне;
- л) Трудовая дисциплина;
- м) Отсутствие постановки конкретных проблем, полномочий и обязательств;
- н) Другое (опишите).

**Приложение Б  
(обязательное)  
ОТЧЕТ**

**о проверке на плагиат**

Тема ВКР –Материальная мотивация персонала (на примере ООО «Оптиум» г.Томска)

Объем оригинальности – 61,42%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 38.58%

Копия отчета с указанием заимствованных источников