

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			
Разраб.					Лит.	Лист	Листов
Пров.							
Н. контр							
Утв.							

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

Выпускная квалификационная работа

«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
организации (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛИДЕР»,
П.Г.Т. Промышленная, КЕМЕРОВСКАЯ ОБЛАСТЬ)»

Выполнила: студентка гр. МТнд-221

Габтрафимова Е.С.

Руководитель: к.э.н., доцент

Грязнова Н.Л.

Работа защищена:

Кемерово 2016

						Лист
						5
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

В выпускной квалификационной работе на тему «Совершенствование системы мотивации персонала организации (на примере ООО «Лидер», п.г.т. Промышленная, Кемеровская область)» рассмотрены теоретические основы системы мотивации персонала на современном предприятии. Проведен анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Лидер» за 2012-2014 гг. Проанализирована система мотивации персонала предложены мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации персонала ООО «Лидер».

						Лист
						6
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ.....	10
1.1 Мотивационный механизм и его элементы.....	10
1.2 Теоретические основы мотивации и стимулирования персонала.....	14
1.2.1 Классические теории мотивации.....	14
1.2.2 Содержательные теории мотивации.....	19
1.2.3 Процессуальные теории мотивации.....	22
1.3 Пути повышения мотивации.....	26
1.3.1. Компенсационный пакет.....	27
1.3.2 Материальное стимулирование.....	29
1.3.3 Нематериальное стимулирование.....	31
1.5 Управление внутренней мотивацией.....	34
2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ООО «ЛИДЕР» ЗА 2012 – 2014 ГГ.....	37
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	37
2.2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Лидер» за 2012-2014 гг.....	41
3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ЛИДЕР».....	57
3.1 Документы, регламентирующие процессы управления персоналом.....	57
3.2 Анализ материального стимулирования персонала предприятия.....	64
3.3 Анализ нематериального стимулирования персонала предприятия.....	76
3.4 Исследование трудовой мотивации персонала предприятия.....	80
3.4.1 Методы мотивации персонала предприятия.....	80
3.4.2 Методы и орудие исследования.....	82
3.4.3 Оценка системы мотивации сотрудников предприятия.....	84

						Лист
						7
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

3.5 Совершенствование системы мотивации персонала ООО «Лидер».....	88
3.5.1 Создание официального документа по совершенствованию системы мотивации.....	88
3.5.2 Надбавка за выслугу лет.....	90
3.5.3 Профессиональное развитие и обучение работников.....	91
 ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	 96
 СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	 98
 ПРИЛОЖЕНИЯ.....	 101

ВВЕДЕНИЕ

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Соответственно меняется и соотношение стимулов и потребностей, с которыми связана мотивация. Мотивация начинается там, где заканчивается воздействие приказа; сфера мотивации достаточно широка, поскольку человек ненавидит подчиняться приказам.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. Мотивация и стимулирование могут стать причиной самых величественных и неожиданных человеческих достижений и сплотить людей в пору невзгод. Их отсутствие порождает недовольство, неприязнь, бунты и даже революцию.

Актуальность проблем мотивации и стимулирования не оспаривается, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации и стимулирования зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятия различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности.

Характерным для многих российских предприятий является ограниченность, а порой и отсутствие современной системы мотивации и стимулирования высокоэффективного труда. Большинство работников не стремятся проявлять инициативу и творчество в своей деятельности, в полной мере брать на себя ответственность за принимаемые и реализуемые на практике решения. Как известно, имеются два вида привлечения человека к выполнению определенной работы - принуждение и мотивация. Общеизвестным является то, что принуждение малоэффективно при решении задач управления и достижения результатов.

Система мотивации предприятия представляет собой комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать

						Лист
						9
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников - задача мотивационного менеджмента.

Мотивация и стимулирование персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Система мотивации персонала – одна из базовых составляющих системы управления организацией. Цели и методы мотивации непосредственно зависят от миссии и стратегии организации, взаимоотношений между владельцами и наёмным персоналом, используемого стиля управления. Различный характер идеологических основ организации, соотношение идеологии и практики управления определяют соотношение используемых материальных и нематериальных стимулов, использование поощрений и наказаний и т. п.

Сегодня руководитель все больше выдвигает на первый план работу с персоналом, а уже потом управление производством. В этом аспекте вопрос мотивации как одной из функций менеджера - очень интересная и актуальная тема для исследования.

В конце XX века управленец - это не призвание, это профессия. Менеджер должен постоянно увеличивать и обновлять запас своих знаний, добиваться уважения коллектива, заботиться о снижении затрат на персонал.

						Лист
						10
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

При постоянно увеличивающемся рынке спроса на труд и повышении требований со стороны работников к организации их труда, именно менеджер, уделивший больше остальных внимания проблеме мотивации персонала, добьется лучших результатов.

В настоящее время ни у кого не вызывает сомнения, что самым важным ресурсом любой компании являются ее сотрудники. Однако далеко не все руководители понимают, как трудно управлять этим ресурсом. От того, сколь эффективным окажется труд наших сотрудников, зависит успех любой компании. А это может произойти только в случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда и соответствующим образом мотивированы.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает ООО «Лидер», целью является разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала предприятия в современных условиях. При написании работы были использованы законодательные акты, научные и учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, материалы периодических изданий. В работе использовались данные социологических исследований, опубликованные в журналах «Управление персоналом», а так же документация предприятия: должностные инструкции, положения об отделах, положение о премировании труда работников, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета. Теоретической основой для написания работы послужили научные труды таких авторов как А.Я.Кибанова, В.В.Травина, Б.Л.Еремина, Т.Ю.Базаров, Н.В.Самоукина, С.А.Шапиро.

1 УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ ТРУДОВОГО ПОВЕДЕНИЯ

1.1 Мотивационный механизм и его элементы

Мотивация — это внутренняя энергия, включающая активность человека в жизни и на работе. Мотивированный сотрудник — тот, у которого «горят глаза», который идет на работу «как на праздник», внутренне нуждается в рабочем процессе, привязан к нему и получает от него настоящее удовольствие. А как известно, человек может делать хорошо только ту работу, которая доставляет ему радость и удовлетворение.

Невозможно мотивировать сотрудников директивно, насильственным образом. Система мотивации — это специальные мероприятия, направленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в компании.

Система мотивации персонала в компании представляет собой комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Формирование таких работников - задача мотивационного менеджмента. Что же представляет собой мотивация и как она влияет на организационное поведение?

Мотивация – это процесс побуждения человека к определённой деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов.

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		12

Существуют различные способы мотивации, из которых следует отметить следующие.

1. Нормативная мотивация – побуждение человека к определённому поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. д.

2. Принудительная мотивация, основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения ими соответствующих требований.

3. Стимулирование – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определённому поведению.

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека. Третий способ – стимулирование – косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов. Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив – это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определённому поведению, направленному на удовлетворение ею тех или иных потребностей. Нередко мотивы определяют и как первоначально не актуализированную готовность человека к определённому поведению. Актуализация мотива означает превращение его в главный импульс психологической активности, детерминирующий поведение. Какие же стороны поведения раскрываются в понятии мотива?

Мотив характеризует, прежде всего, волевою сторону поведения, т.е. он неразрывно связан с волей человека. Мотив представляет собой преимущественно осознанное побуждение, он причина человеческой активности. Мотив порождается определённой потребностью, выступающей конечной причиной человеческих действий. Он – феномен психологии, субъективной реальности, т.е. сознания и подсознания. Хотя мотив выражает готовность к действию, побуждает к нему, он может и не перерасти в действие или поведение, в этом случае имеет место борьба мотивов, в которой побеждает и актуализируется наиболее сильный из них.

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации. Он включает в себя потребности, притязания, ожидания, стимулы, установки, оценки и т.д. (рисунок 1.1).

Исходным звеном, первым «полюсом» механизма является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определённых благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врождёнными, так и приобретёнными в процессе жизни и воспитания.

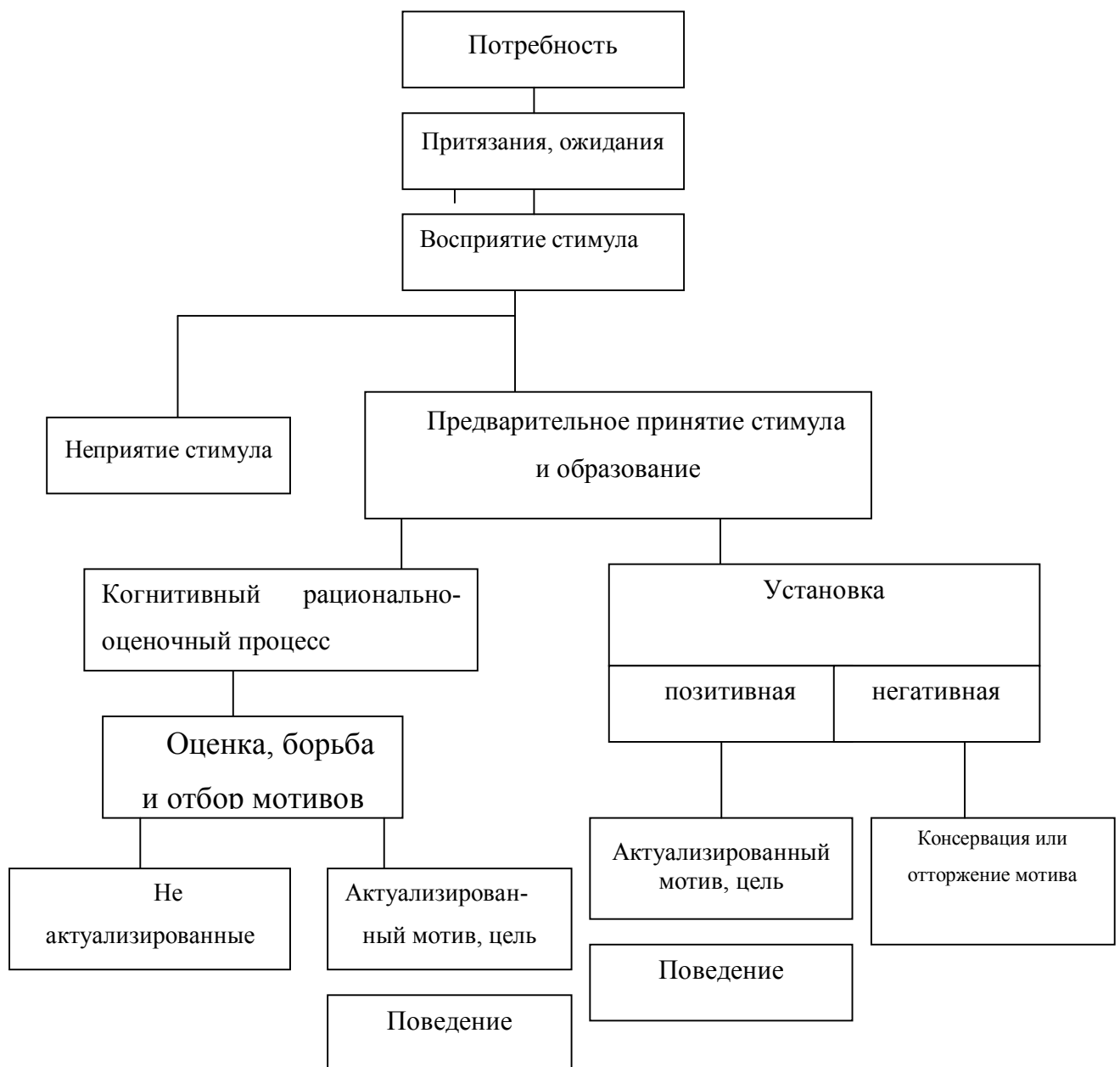


Рисунок 1.1 – Механизм мотивации

Реальными, соотносимыми со средой формами проявления потребности выступают притязания и ожидания. Они являются как бы следующим после потребности звеном механизма мотивации.

Притязания представляют собой привычный, детерминирующий поведение человека уровень удовлетворения потребностей. На базе одной и той же потребности могут быть сформированы различные притязания и ожидания.

Разный уровень притязаний и ожиданий работников важно учитывать в процессе мотивации. Так, для одного работника, привыкшего к скромным заработкам, установление месячного оклада, скажем, в 200-250 долл. будет действенным стимулом, мотивирующим добросовестный труд. У другого же, ранее высокооплачиваемого сотрудника, такая зарплата вызовет недовольство и станет демотивирующим фактором.

Вторым «полюсом» механизма мотивации выступает стимул, представляющий собой те или иные блага, способные удовлетворить потребность при осуществлении определённых действий (поведения). Собственно говоря, стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Понятие мотив и стимул различаются между собой, и это нужно различать.

Мотив характеризует стремление работника получить определённые блага, стимул – сами эти блага. Стимул может и не перерасти в мотив в том случае, если он требует от человека невозможных или неприемлемых действий. Таким образом, стимул непосредственно ориентирован на потребность, её удовлетворение, мотив же является главным соединительным звеном, «искрой», которая при определённых условиях проскакивает между потребностью и стимулом. Для возникновения этой «искры» стимул должен быть более или менее осознан и принят работником.

Учёт в процессе руководства действий общего механизма мотивации способствует более компетентному выбору руководителем форм стимулирования, правильному определению степени и быстроты их воздействия на сотрудников, верному объяснению причин низкой эффективности стимулов.

Вместе с тем механизм мотивации, характеризуя лишь общие звенья

									Лист
									15
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

мотивационного процесса, ещё не даёт содержательных представлений о формировании, силе и длительности действия, структуре и субординации, направленности и особенностях взаимодействия различных мотивов поведения человека. Анализ этих аспектов процесса побуждения человека к организационной активности содержится в концепциях мотивации.

1.2 Теоретические основы мотивации и стимулирования персонала

Существует много теорий мотивации. С точки зрения классификации Х. Штольца, представляется целесообразным их деление – в зависимости от предмета анализа – на три главных направления:

1. теории, в основе которых лежит специфическая картина работника;
2. внутриличностные (содержательные) теории мотивации;
3. процессуальные теории мотивации.

1.2.1 Классические теории мотивации

Теории этого направления исходят из мотивов. К числу наиболее простых и широко распространённых (классических) теорий мотивации труда, принадлежит концепция профессора Д. Макгрегора, называемая «ХУ-теорией». Эта концепция включает две противоположные теории: теорию «Х» и теорию «У».

Теория «Х», во многом отражая основные воззрения У. Тейлора на работника, исходит из того, что:

- средний человек ленив и стремится избегать работы;
- работники не очень честолюбивы, боятся ответственности и хотят, чтобы ими руководили;
- для достижения целей предприятия надо принуждать работника трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении;
- строгое руководство и контроль являются главными методами управления;
- в поведении работников доминирует стремление к безопасности.

									Лист
									16
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

На этих постулатах о человеке как о плохом, недобросовестном и безынициативном работнике следует, согласно данной теории, строить управление организацией. В деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация подчинённых, основанная на страхе наказания.

Теория «У», являющаяся дополнением теории «Х», в том виде, в котором она существует сейчас, сложилась в 60-х годах, хотя её идеи развиваются примерно с 30-х годов. Данная теория строится на противоположных постулатах теории «Х» и включает следующие принципы:

- нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют природную любовь к труду;
- при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность;
- лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие;
- при наличии соответствующих условий сотрудники усваивают цели организации, формируют в себе такие качества, как самодисциплина и самоконтроль;
- трудовой потенциал работников выше, чем принято считать. В современном производстве их созидательные возможности используются лишь частично.

Главный практический вывод теории «У» таков: необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности, инициативы, творчества и создавать для этого благоприятные условия.

Согласно рекомендации Макгрегора, «ХУ-теорию» необходимо использовать, учитывая конкретное состояние уровня сознания и мотивации работников. Менеджеры должны стремиться развивать группу, если она недостаточно мотивирована от состояния «Х» к состоянию «У», или от состояния «экономического человека» к «человеку социальному». В целом во взглядах современных специалистов и менеджеров на работника преобладают установки теории «У».

Одну из современных развёрнутых интерпретаций теории «У» предложили немецкие специалисты в области управления персоналом В. Зигерт и Л. Ланг. Их интерпретация включает следующие положения.

- Любые организационные действия должны быть осмысленными. В первую очередь это относится к руководителю, требующему соответствующего поведения от других.

- Большинство людей получают от работы удовлетворение, радость, чувствуют ответственность за свой труд, реализуя свою потребность в личной причастности к результатам деятельности, к работе с людьми (клиентами, поставщиками, пациентами). Люди хотят, чтобы их деятельность была полезной.

- Каждый сотрудник желает доказать свою значимость, а также важность своего рабочего места. Кроме того, он желает принимать участие в решении тех вопросов, в которых он разбирается, компетентен.

- Каждый стремится выразить себя в труде, глубже познать себя в деле, показать другим свои возможности.

- Почти каждый работник имеет собственную точку зрения на то, как улучшить результаты своей деятельности. Он желает реализовать свои цели и не боится санкций, рассчитывая при этом на то, что инициатива всегда будет понята.

- Каждый работник склонен ощущать свою значимость, имеет соответствующее мнение.

- Каждый человек стремится к успеху. Успех – это достижение цели. Для достижения сознательно поставленной цели работник прилагает большие усилия.

- Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий человек рассчитывает на признание и поощрение, причём не только материальное, но и моральное.

- Работники оценивают свою значимость в глазах руководства по своевременности и полноте получаемой информации. Причём, если доступ к информации затруднён, и она приходит с опозданием, то у работников возникает чувство униженности.

- Работники испытывают недовольство, если решения об изменении в их

работе (даже если они позитивные) принимаются без их ведома.

- Каждый работник хочет знать, как оценивается его работа, его усердие. Он также желает знать критерии оценки труда. Без таких знаний ему очень трудно своевременно вносить соответствующие коррективы в свою работу.

- Внешний контроль, или контроль со стороны, неприятен для любого человека, поэтому так важен самоконтроль.

- Большинство людей стремятся получать новые знания. повышенные требования, дающие шанс на дальнейшее развитие, воспринимаются гораздо охотнее, чем заниженные.

- Сотрудники очень остро переживают, если их наказывают за проявленную инициативу. Причиной инициативы часто бывает не погоня за вознаграждением, а стремление к самовыражению.

- Если работник имеет свободу выбора действий, то он работает с полной отдачей.

Эти важнейшие положения, подтверждённые эмпирическим опытом, полезно учитывать в практической работе по мотивации персонала.

К теории «У» достаточно близка по своей направленности теория человеческих отношений, которую разработали Э. Мэйо, Ротлизбергер и др. Эта теория возникла в 30 - 40-х годах в США, а в 60-х годах получила широкое распространение не только в Америке, но и в Европе. Она дала действенные импульсы для дальнейшего развития различных теорий гуманизации труда.

Теория человеческих отношений базируется на следующих основополагающих идеях:

- трудовая мотивация определяется в первую очередь существующими в организации социальными нормами, а не физиологическими потребностями и материальными стимулами;

- важнейший мотив высокой эффективности деятельности – удовлетворённость трудом, которая предполагает хорошую оплату, возможность служебного роста, ориентацию руководителей на сотрудников, интересное содержание и перемену труда, прогрессивные методы организации труда;

- важное значение для мотивации имеют социальное обеспечение и забота о каждом человеке, информирование работников о жизни организации, развитые коммуникации между подразделениями.

Теория человеческих отношений получила широкое распространение и практическое использование, однако в настоящее время она подвергается разносторонней критике. Так, например, её нередко упрекают в том, что она преувеличивает значение удовлетворённости трудом в мотивации работников, уделяет чрезмерно много внимания социальным потребностям, которые не всегда совпадают с целями организации. Кроме того, вопреки одному из главных тезисов теории человеческих отношений, эмпирически доказано, что в определённых условиях повышению производительности может способствовать и неудовлетворённость трудом.

Несмотря на критику, многие идеи теории человеческих отношений используются и в наши дни. В частности, эта теория, равно как и её реальное воплощение в японском менеджменте, оказала большое влияние на практику коллективной мотивации, получившей распространение в Японии, а также на обобщающую японский опыт использования личностного потенциала теорию «Z», разработанную профессором Калифорнийского университета В. Оучи.

Эта теория близка по своей направленности к теории человеческих отношений, учитывает специфику японской модели менеджмента и предполагает, что мотивирование работников должно исходить из ценностей «производственного клана» - организации как одной большой семьи.

Эти ценности формируют у сотрудников отношения доверия, солидарности, преданности коллективу и его целям, удовлетворённости работой, корпоративной психологии, производительности труда.

Главным мотиватором поведения работников выступает построенная по клановому принципу корпорация. Отличительными признаками корпорации такого рода являются:

- пожизненный найм работников, создающий твёрдые гарантии занятости и условия сопричастности к стратегии организации;

- медленное продвижение по службе;
- универсальный характер квалификации;
- широкие коммуникации;
- коллективный, основанный на согласованиях, метод принятия решений и групповая ответственность;
- широкая свобода действий и нечётко выраженный механизм контроля;
- постоянная забота об экономических и социальных потребностях работников;
- регулярное присутствие руководства на рабочих местах;
- доверительные, товарищеские отношения руководителей с подчинёнными;
- сглаженность ранговых различий;
- систематическое культивирование здоровой морально-психологической обстановки, корпоративных ценностей и преданности организации.

Трудовой коллектив современной организации состоит из разнородных групп, к которым применимы положения различных теорий, основанных на представлениях о специфической картине человека.

1.2.2 Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объёма и содержания работы. Одним из первых, кто занимался изучением потребностей и влиянием их на мотивацию, был А. Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий.

1. *Физиологические потребности* являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. *Потребности в безопасности и уверенности в будущем* включают

						Лист
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		21

потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем.

3. *Социальные потребности*, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, принадлежности и поддержки.

4. *Потребности в уважении* включают потребности в самоуважении личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. *Потребности самовыражения* – потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 - Иерархия потребностей по Маслоу

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рисунке. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней.

Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации.

Другой моделью мотивации, делавшей упор на потребности высших уровней, была теория Д. МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается, как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении.

Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других.

Потребность успеха также находится где-то посредине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения.

Во второй половине 50-х годов Ф. Герцберг с сотрудниками разработал ещё одну модель мотивации, основанную на потребностях.

Эта группа исследователей попросила ответить рабочих и служащих крупной фирмы на следующие вопросы: «Можете ли вы описать подробно, когда

									Лист
									23
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?».

Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией».

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации – с самим характером и сущностью работы.

Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворённости работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Хотя теория эффективно использовалась в организациях, в её адрес раздавалась и критика, в основном в связи с методами исследования.

Таким образом, теория мотивации Герцберга не учитывает многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с мотивацией.

В последствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, нужно рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды.

Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

1.2.3 Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане, в них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и выбирает конкретный вид поведения.

									Лист
									24
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Исследованием мотивации персонала в широком, выходящем за пределы индивидуальных потребностей социальном контексте занимаются учёные, разрабатывающие процессуальные теории мотивации.

Заметное место среди процессуальных теорий мотивации занимает теория справедливости (равенства) С. Адамса, разработанная в 60-х годах. Она исходит из того, что социальное взаимодействие в организации протекает подобно экономическому обмену между работниками и работодателями.

Работник вносит свой трудовой вклад, а также опыт, управление, образование, возраст, национальную и классовую принадлежность и т.п. Включаясь в трудовую деятельность, работник оценивает ситуацию по двум параметрам:

1. «что я даю организации?»

2. «какое вознаграждение я получу соответственно моему вкладу и по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу?»

Сотрудник стремится к равновесию между «входом» и «выходом», расходами и доходами, трудовыми затратами и вознаграждением. Главным критерием оценки равновесия, баланса расходов и доходов является сравнение этих показателей с показателями у других работников, выполняющих аналогичную работу. Каждый работник сравнивает соотношение своих вознаграждения и затрат с соотношением их у других и в результате сравнения оценивает, была проявлена к нему справедливость или несправедливость. Несправедливость может осуществляться как в форме недоплаты, (она переносится острее и вызывает возмущение), так и переплаты (у нормального человека при этом возникает чувство вины). Чувство несправедливости приводит работника к психологическому напряжению, острота которого определяется величиной неравенства. Напряжение, в свою очередь, вызывает определённую поведенческую реакцию, направленную на устранение неравенства и несправедливости. Стремясь избавиться от неприятного психологического состояния (чувства несправедливости), сотрудник может действовать следующим образом:

- уменьшить или увеличить свой трудовой вклад в надежде достичь

справедливости. Позиция в сторону уменьшения вклада довольно широко распространена в современной России и обычно оправдывается по принципу «за такую маленькую зарплату можно вообще ничего не делать»;

- изменить доход, например, увеличить его за счет приработка на стороне или поговорив с начальством;

- попытаться переоценить соотношение затрат и доходов;

- воздействовать на работника, выбранного в качестве эталона сравнения, например, предложить ему работать лучше (хуже);

- выбрать другого человека для сравнения и успокоиться, если сравнение окажется не в его пользу;

- уволиться из организации.

Руководитель должен знать эти альтернативы поведения и пытаться устранить реальную или мнимую несправедливость или хотя бы блокировать вредные для организации формы поведения, например, увольнение сотрудника или снижение его усилий. Как видно, Адамс внёс ряд новых моментов в теории мотивации. Среди них следует указать прежде всего такие: 1) учет важной роли системы взаимоотношений сотрудников; 2) учет не только результатов труда, но и затрат работника; 3) выявление большого количества возможных реакций на переживаемое чувство несправедливости.

Определённый вклад в изучение механизма побуждений человека к труду внесла теория усиления мотивации Б. Скиннера, достаточно простая и удобная для практического использования. Она отражает важный аспект мотивации – её зависимость от прошлого опыта людей. Согласно теории Скиннера, поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобной ситуации в прошлом.

Целый ряд новых идей в общую концепцию мотивации вносит теория В. Врума, который одним из первых предложил рассматривать мотивацию как процесс управления выбором. Человек всегда, так или иначе, мотивирован и делает выбор между альтернативными формами поведения.

Л. Портер и Э.Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания Врума и теории

справедливости Адамса. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определённый уровень вознаграждения. Более того, в модели устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты (рисунок 1.3).

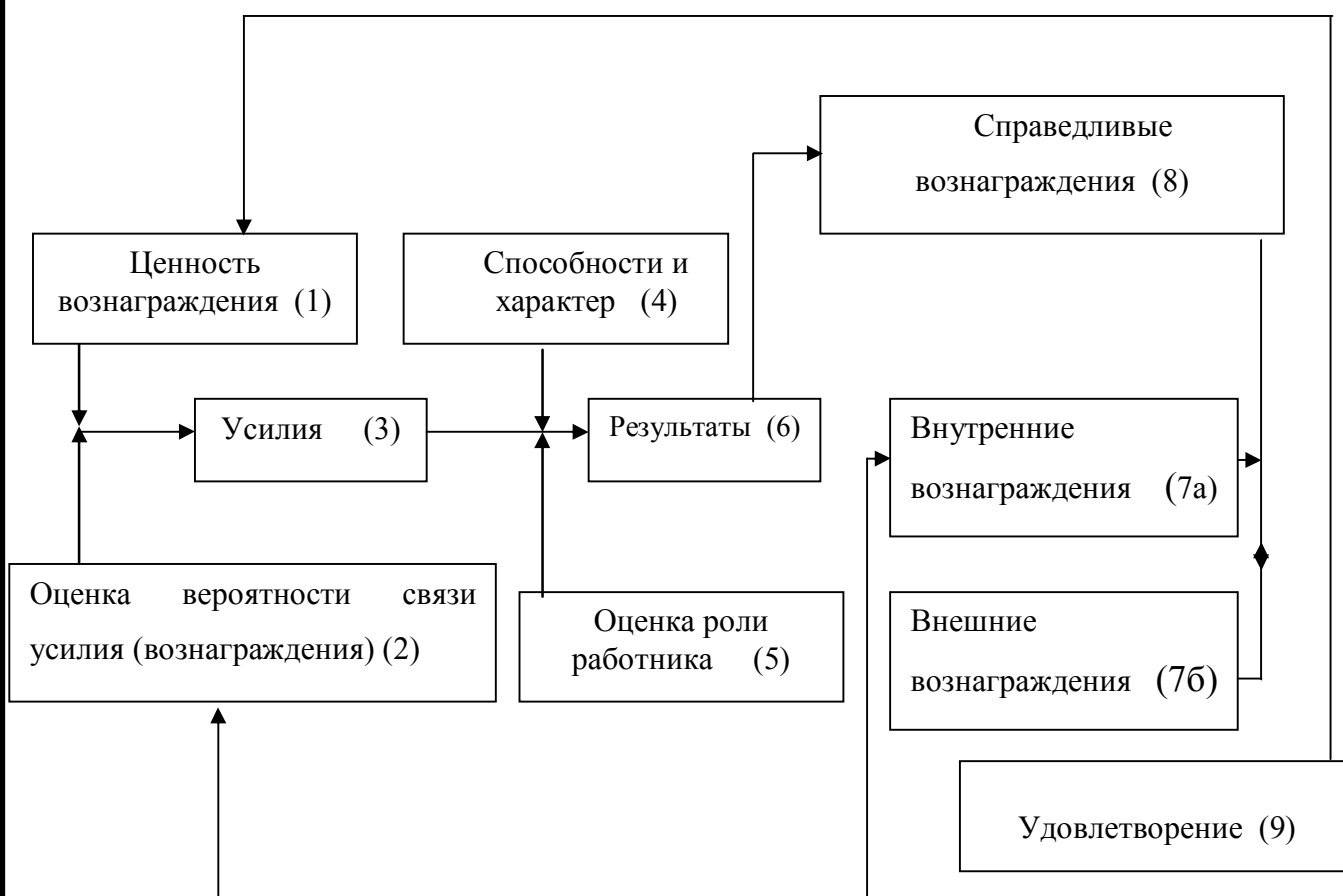


Рисунок 1.3 - Модель Портера-Лоулера

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации нужно последовательно разобрать модель элемент за элементом.

Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трёх переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных

особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затраченных усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование связи между усилиями и вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7б), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Удовлетворение (9) – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учётом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. В итоге, модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

1.3 Пути повышения мотивации

Долгое время в научном мире проблемами мотивации занимались психологи, а проблемами мотивации - управленцы (как теоретики, так и практики). Поэтому продолжительное время в научном мире проблемы мотивации находились в одном «отсеке», а стимулирование - в другом. Но на практике картина была иной - и те и другие проблемы нужно было решать, в силу их огромной практической значимости.

									Лист
									28
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Мотив - это внутренний побудитель к труду, деятельности, работе. Стимул - средство влияния для побуждения к определенному поведению, действиям.

Весьма важным являются два соотношения:

- влияние стимулирования на мотивацию (прямое влияние);
- влияние мотивации на стимулирование (обратное влияние).

Мотивация как побуждение персонала к действию может быть обеспечена различными путями. Это может быть эксплуатация уже имеющейся системы потребностей человека. В этом случае руководитель связывает вознаграждение, т.е. удовлетворение уже имеющейся потребности, и определенный результат сотрудника. Руководитель считает, что имеющиеся потребности человек удовлетворит с помощью определенного набора материальных и нематериальных благ. Другой путь мотивации - это изменение самой системы потребностей и в дальнейшем удовлетворение новых запросов с учетом получения результатов. Наиболее популярным вариантом этого подхода является управление мотивацией через культивирование ценностей, побуждение человека следовать определенным идеальным эталоном труда.

1.3.1 Компенсационный пакет

Базовую основу для поддержания мотивации персонала на должном уровне, а также для её повышения составляет содержание компенсационного пакета.

При всем многообразии форм, методов повышения мотивации персонала не теряет своей актуальности проблема выбора оптимальной системы вознаграждения.

Эволюция понятий «вознаграждение», «компенсация» и «зарботок» приводит к возникновению комплексного показателя - компенсационного пакета. Компенсационный пакет – это материальное и нематериальное вознаграждение, получаемое сотрудником в качестве компенсации за предоставление организации своего времени, здоровья и возможности распоряжаться результатами работы.

								Лист
								29
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				

Назначение льгот и компенсаций – развитие преданности у сотрудников, удержание их в организации. Льготы и компенсации не предназначены для создания дополнительной положительной мотивации для работников и, в связи с этим, не зависят от объёма и качества их труда.

Некоторые компенсации определяются Трудовым Кодексом РФ. К их числу относятся:

- оплата отпусков;
- оплата больничных листов;
- компенсации за вредность рабочего места;
- льготные ссуды на неотложные нужды;
- государственное пенсионное страхование.

Стоит, правда, отметить, что пока далеко не все российские организации выполняют законодательство в части компенсаций.

Кроме того, к числу льгот, встречающихся на рынке, относятся такие дополнительные по отношению к заработной плате услуги или выплаты как:

- медицинское страхование;
- дополнительное пенсионное страхование;
- страхование жизни и от несчастных случаев;
- материальная помощь к отпуску;
- путёвки для отдыха и лечения, полностью или частично оплачиваемые компанией;
- пользование спортклубами;
- оплата расходов на обучение;
- льготные ссуды;
- льготы при покупке товаров и услуг компании;
- материальная помощь в особых ситуациях;
- дополнительный отпуск;
- бесплатное питание;
- пользование автомобилем компании;
- компенсация расходов на использование личного автомобиля при

									Лист
									30
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

выполнении работы;

предоставление мобильного телефона.

Большинство из перечисленных льгот и компенсаций по классификации, предложенной Ф. Лютенсом, относятся к вознаграждению потреблением и предоставлению в пользование.

1.3.2 Материальное стимулирование

Материальная компенсация включает в себя базовую оплату, премии, льготы, комиссионные, групповые вознаграждения, индивидуальные доплаты за знания и компетенцию.

Компенсация трудовых затрат неотделима от реализации производственной функции заработной платы, т. е. функции, обеспечивающей восстановление, поддержание и развитие способности работника к труду. Компенсация в узком смысле слова – это возмещение работнику дополнительных усилий и затрат, включая те, что связаны с неблагоприятными условиями труда.

Понятие «вознаграждение» в узком смысле связано с реализацией стимулирующей (мотивационной) функции оплаты труда и часто ассоциируется с понятием «поощрение». Оно выплачивается за достижение определенных результатов труда и включает переменную часть заработка, дополнительные социальные выплаты и льготы.

Вознаграждение в широком смысле охватывает все формы инструментальных воздействий, заинтересовывающих работника в приложении своего труда, увеличении трудовой отдачи, в необходимом для организации трудовом поведении.

Особого внимания заслуживают экономические вознаграждения. Как правило, ни требуют от организации серьёзных расходов, поэтому, принимая решение об их применении, необходимо внимательно анализировать соотношение затрат, которые несёт организация и выгод от повышения производительности труда. Оценивая экономические вознаграждения с точки зрения их экономического

									Лист
									31
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

воздействия, нельзя не признать их достоинств – главное из которых заключается в наличии тесной связи отдельных элементов дохода работников с определёнными и четкими критериями оценки их деятельности. Именно эти обстоятельства способствуют формированию уверенности людей в адекватности вознаграждения их трудовых усилий и дают ощущение справедливости.

Денежная форма выплат при условии незначительной инфляции наиболее наглядно демонстрирует связь доходов с результатами труда, когда успех подкрепляется соответствующим поощрением.

По мере развития организации модели экономической мотивации усложняются, менеджеры продолжают поиски «правильной» модели, чтобы, применяя ее, добиваться от работников большей самоотдачи и лучших результатов. При этом менеджерам приходится все время увеличивать «набор» вознаграждений, разрабатывать новые критерии оценки результатов труда, увеличивать издержки на организацию контроля.

Часто на предприятиях устанавливают высокие оклады, которые наполовину срезаются штрафами. Это является демотивирующим фактором. А что, если попробовать не срезать половину оклада, а добавлять. Оклад назначить поменьше, а вот за счет надбавок на выходе получится та же сумма, что и после штрафов. Просто к штрафам все давно привыкли, знают, что начальство «заложило» определённую сумму к выплате, найдут, за что придраться и снять. Поэтому штраф и вызывал негативные эмоции, а надбавка вызовет позитивную реакцию. Мотив уже не в сумме, а в настроении.

Особая роль в денежном стимулировании отводится участию работников в прибылях. К данной форме экономического вознаграждения могут быть отнесены не только доходы по акциям, принадлежащим работникам, но и премии, выплаченные из прибыли по итогам работы компании.

Для данной формы распределения доходов характерно признание взаимных интересов работодателей и работников, которые одинаково заинтересованы в экономическом успехе компании. Участие в прибылях дает важный социальный эффект: преодолевается отчуждение труда от собственности, формируется чувство

									Лист
									32
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

причастности наемного работника к делам компании. Все это уже выходит за пределы простого поощрения и имеет мотивационное значение. Важным условием применения систем участия в прибылях является финансовая прозрачность компании. Правда, и этого иногда бывает недостаточно. Колебания рыночной конъюнктуры и инфляция могут полностью девальвировать усилия коллектива, а отсроченный характер вознаграждения, получаемого по акциям, снижает его мотивационный эффект.

Поэтому основным компонентом систем материального вознаграждения традиционно является заработная плата с её главными функциями: воспроизводственной и стимулирующей, причем реализация первой – условие реализации второй. Можно разработать самые современные системы распределения заработка с учетом трудового вклада, но они не будут стимулировать работника, если сам уровень зарплаты обеспечивает только нищенское существование.

Деньги, хотя и являются важнейшим стимулом, это лишь один из методов воздействия на мотивацию работников. Это не только заработная плата, но и премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, участие в акционерном капитале, оплата кратковременной нетрудоспособности, пенсии. Кроме всех этих благ для работников важны и другие средства воздействия на мотивацию, как, например, нематериальные стимулы.

1.3.3 Нематериальное стимулирование

Под нематериальными стимулами подразумеваются не денежные способы поощрения и вдохновения сотрудников к лучшему исполнению своей работы.

Роль нематериальных стимулов в усилении мотивации работников в последнее время увеличивается. Но в большинстве российских компаний, нематериальные стимулы используются в незначительной степени.

При этом называются самые разные причины отказа от использования: «у нас очень маленькая компания - нам не нужно», «нематериальное стимулирование

									Лист
									33
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

нематериально только для сотрудников, а от предприятия требует серьёзных затрат», «нематериальное стимулирование - это очень трудно».

Несмотря на то, что система нематериального стимулирования для предприятия имеет свое денежное выражение, прежде чем отказаться от использования, имеет смысл немного посчитать и посмотреть, что лучше:

- увеличить заработную плату или изменить правила её начисления;
- лишний раз похвалить сотрудников или нанять еще одного дополнительно;
- обеспечить сотрудников бесплатным питанием, спортом, путёвками, обучением или выплачивать им большую зарплату для удовлетворения тех же нужд.

В частности, нематериальными стимулами для подчиненного являются такие «мелочи», как улыбка руководителя, привлечение сотрудника к обсуждению стратегических решений, сообщение важной информации, которая раньше не сообщалась, поручение ответственных заданий.

Применение таких стимулов требует не денежных средств, а времени руководителя. Это его инвестиции в воодушевление людей, создание им хорошего настроения и желания работать более производительно. Для усиления сплоченности коллектива руководители должны ввести в практику тренинги по построению команды, корпоративные занятия спортом, коллективные праздники.

К тому же нужно выстроить на предприятии такую систему поощрения, чтобы всем было выгодно помогать друг другу.

В последние десятилетия в развитых странах стали применяться также нетрадиционные системы вознаграждений, построенные на использовании банка свободного времени. В этом случае работникам разрешается накапливать отгулы (а не денежные средства) за высокие результаты работы, отсутствие невыходов.

Топ - менеджеры ведущих российских компаний понимают необходимость повышения мотивации. Для выбора правильных средств воздействия проводятся анкетирование работников, для выясняя нематериальные стимулы могут быть использованы. Сотрудники называли различный набор нематериальных стимулов,

которые используются на предприятиях или сотрудники желают их внедрения:

- подарки, сувениры;
- обеспечение спецодеждой и обувью;
- бесплатное питание;
- скидки на покупку продукции компании;
- празднование дней рождения сотрудников, юбилеев, банкетов;
- компенсация расходов на образование;
- предоставление беспроцентных кредитов;
- гибкий график работы;
- оплата мобильного телефона;
- различные формы страхования работников и членов их семей;
- нормальный психологический климат в коллективе;
- оплата медицинского обслуживания;
- грамоты.

Но мотивирующий потенциал этих нематериальных стимулов падает при формальном подходе. Между тем все эти атрибуты из советской эпохи: грамоты, «доска почета», конкурсы на звание «лучший работник месяца», являются хорошими инструментами моральной мотивации, если ими пользоваться грамотно и по назначению.

Грамота, например, «работает», когда:

- в компании большое количество сотрудников и необходимо обратить персональное внимание на работников, выразить им свою благодарность, признательность за вклад в достижение целей компании;
- силен соревновательный дух в компании (из-за сферы деятельности, корпоративной структуры, системы учета и поощрения достижений сотрудников);
- грамота действительно написана персонально этому человеку искренне и вручается за то, что он сам считает своим достижением.

Таким образом, и нематериальные стимулы повышают мотивацию работников.

1.4 Управление внутренней мотивацией

Кроме компенсационного пакета, с помощью которого создаются внешние системы мотивирования, существует необходимость применения и других методов, которые смогли бы повысить внутреннюю мотивацию.

Особенностью внутренней мотивации является то, что организация практически не способна повлиять на нее в положительную для себя сторону, но зато в отрицательную способна? Как свести до минимума отрицательное влияние, то есть смягчить возможные факторы демотивации.

Рекомендации по управлению внутренней мотивацией представлены в таблице 1.1.

Сегодня не меньшее значение, чем размер и содержание компенсационного пакета, играет и целенаправленная работа администрации по информированию работников о том, как компания заботится об их интересах, насколько важны для руководства проблемы тех или иных профессиональных групп или отдельных работников.

Введение информирования сотрудников через систему совещаний, решает сразу много задач: информирования, контроля, сплочения коллектива для достижения поставленных целей, возможность обратной связи с сотрудниками.

По сути дела, речь идет о внутрифирменной системе формирования общественного мнения, призванного способствовать росту удовлетворенности персонала местом работы. Работник пристрастно воспринимает те условия, в которых протекает его работа.

В первую очередь его беспокоит, насколько эти условия соответствуют его ожиданиям. От того, в какой мере работник получает возможность удовлетворения важнейших для него потребностей, на основе которых он в свое время принял решение о работе в данной организации, и зависит, в конечном счете, его трудовая мотивация.

									Лист
									36
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Таблица 1.1 - Рекомендации по управлению внутренней мотивацией

Проблема	Описание ситуации	Возможные решения
Нарушение «негласного» контракта.	Реальное положение дел на рабочем месте не совпадает с обещанными условиями.	Максимум реалистической информации при отборе.
Не использование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит.	Идеальное совпадение кандидата и вакансии нереально. Организации практически всегда чему-нибудь учат новичков, отбрасывая при этом не пригодившиеся навыки, это чревато серьезной демотивацией.	Многообразие задач, стоящих перед организацией дает возможность всесторонне использовать навыки сотрудников, это могут быть и временные, проектные задачи.
Игнорирование идей и инициативы.	Некоторые сотрудники просто кладут новые предложения и идеи. Бывает, что от них просто отмахиваются - частично от недоверия, частично от нежелания расстаться с привычной рабочей рутинной.	Следует прислушиваться к идеям и предложениям, из них всегда можно почерпнуть что-то полезное. Причину отказа следует объяснить, а не отбиваться отговорками.
Отсутствие чувства причастности к компании.	С этим часто сталкиваются сотрудники, работающие вне штата или вспомогательный персонал. У них складывается мнение, что их притесняют, и не работают со всей отдачей.	Нужно привлекать сотрудников к общекорпоративным мероприятиям, регулярно информировать о положении дел. Не следует забывать и о том, что проблема может касаться и постоянных сотрудников и подразделений.
Отсутствие изменений в статусе сотрудника.	Структурные ограничения являются наиболее распространенной причиной замедления и остановки карьерного роста. Не последним по значимости демотиватором является субъективизм руководства при принятии решений о перемещении сотрудников.	Необходимо использовать различные приемы изменения статуса без изменения должности. Это могут быть расширение полномочий, доступ к информации, самостоятельность в принятии решений.

Ключевую роль в деле управления трудовой мотивацией персонала призван играть руководящий состав организации. Целенаправленное воздействие на мотивацию подчиненных требует от руководителей не только большей осведомленности в вопросах управления людьми, но и освоения новых моделей управленческой деятельности. Управление мотивацией предполагает использование широкого набора средств воздействия. В приведенной ниже таблице 1.2 указаны средства воздействия на мотивацию, при помощи которых осуществляется эффективное управление персоналом на предприятии.

Таблица 1.2 - Основные составляющие управления мотивацией

Средства воздействия	Основные составляющие
Организация работ	<ul style="list-style-type: none"> - четкая постановка целей, - законченность выполняемых заданий, - значимость и ответственность работы, - своевременная обратная связь, - оценка и контроль, - разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы.
Организационная культура	<ul style="list-style-type: none"> - ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководства и персонала организации, - традиции и правила, определяющие поведение и взаимодействие членов организации, - обращение к наиболее значимым для работника ценностям
Практика управления	<ul style="list-style-type: none"> - доминирующий в организации стиль управления, - качество управления, - меры дисциплинарного воздействия, - информирование, - убеждение, - индивидуальный подход к работнику

Использовать эти средства воздействия на мотивацию необходимо после тщательного анализа и определения, что же нужно изменить в сегодняшней системе управления персоналом.

2 АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ И ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ООО «ЛИДЕР» ЗА 2012 – 2014 ГГ

2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия

Предприятие ООО «Лидер» получило такое название в 2015 году после реорганизации ООО «Деревенский молочный завод» который был основан 11 сентября 2002 года. Основная идея предприятия – поставлять на молочные заводы Кемеровской области сырье для дальнейшей выработки высококачественной продукции.

К концу 2002 года оборот составил около 4 млн. рублей в месяц, но предприятие столкнулось с проблемами качества и своевременных доставок продукции покупателям. Чтобы исключить недостатки нужно было усилить контроль выпускаемой продукции, но сделать это на чужих предприятиях оказалось невозможным.

Тогда руководство предприятия принимает решение строить свои цеха по переработке молока. И уже с февраля 2003 года предприятие начинает выпуск крестьянского масла высшего сорта в оригинальной упаковке, а с марта месяца начинает выпуск пастеризованного цельного молока и жирного творога.

Цеха расположились на территории совхоза «Суховский», в 10 км от г. Кемерово. Объем производства вырос до 12т в сутки, и мощность цехов не позволяла переработать больше. А спрос на качественную продукцию постоянно рос. Кроме этого совхоз «Суховский» постоянно нарушал договорные отношения – происходили сбои в охлаждении продукции, поставке воды и т.д. Решили пойти более перспективным путем – приобрести свои площади, позволяющие без труда увеличивать производительность и ассортимент выпускаемой продукции. Поиски площадки долго не длились, т.к. крупная молочная компания области начала распродажу небольших молочных заводов, находящихся на периферии.

Выбор пал на Промышленновский молочный завод. Интересное географическое расположение, богатая сырьевая база, низкие затраты – все это

									Лист
									39
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

сыграло решающую роль в быстром восстановлении завода. Кроме того, Администрация района заинтересована в открытии предприятия, как налогоплательщика и поставщика рабочих мест на рынок труда Промышленновского района. При переезде на новое место ни один покупатель не был обижен недопоставками молочной продукции, благодаря слаженной работе команды молодых специалистов.

Небольшой коллектив энтузиастов трудился днем и ночью, чтобы разбудить давно замороженный завод. И мало кто верил, что на завод снова вернется полноценная жизнь. Но находились и те, кто видел перспективу на этом предприятии. И не ошиблись.

За полтора года работы завод получил имидж поставщика, поставляющего на рынок только настоящую качественную продукцию. Благодаря взаимопониманию со стороны кредитных организаций предприятие постоянно увеличивает ассортимент выпускаемой продукции, производит замену устаревшего оборудования на более современное, тем самым улучшая не только качество продукции, но и условия труда.

300 человек сегодня трудится на ООО «Лидер». Несмотря на трудности в период восстановления, завод стал настоящим молочным предприятием, в силу своего географического положения пользуется самым лучшим в области сырьем. Налажен выпуск ассортимента классической молочной продукции: молоко, кефир, ряженка, сметана, творог, масло.

В июне 2009 года запущен уникальный цех по выпуску сухого молока, производительностью 60 т. сырья в сутки. В цехе установлено современное оборудование, позволяющее снизить затраты в три раза от аналогов конкурентов.

Запущен новый цех по выработке натурального сливочного масла, производительностью 10т в сутки. Освоено производство натуральных плавленых сыров.

В 2010 году закончилось строительство нового творожного цеха, производительностью 10 т в сутки.

На всех стадиях производства ведется строгий контроль качества сырья,

									Лист
									40
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

продукции, упаковочных материалов.

Продукция завода пользуется большим спросом на рынках области и за ее пределами. Все молоко, прежде чем попасть на прилавки магазинов, подвергается комплексной обработке. Это необходимо для того, чтобы увеличить срок хранения продукта. Если молоко не обрабатывать: не очищать, не охлаждать, не подвергать тепловому воздействию, то оно начнет портиться, т.к. бактерицидными свойствами обладает только парное молоко в течение двух часов. По истечении двух часов молоко теряет свой природный барьер и становится благоприятной средой для развития микробов. Для того чтобы задержать этот процесс молоко обрабатывают-подвергают пастеризации. Пастеризация – способ тепловой обработки молока. Содержание белка, жира и микроэлементов, т.е. тех веществ, которые представляют главную пищевую ценность молока, не меняется.

Высокое качество молочных продуктов ООО «Лидер» неоднократно отмечалось на различных смотрах, дегустациях. Дипломы и благодарственные письма – неплохая оценка работы предприятия. Одно из главных событий было в июле 2005 года. Администрация области вместе с контролирующими организациями провели независимую оценку качества молочной продукции (производители об этом не знали). ООО «Деревенский молочный завод» ныне ООО «Лидер» набрал больше всех баллов в общем зачете.

Администрация завода постоянно ищет пути оптимизации производства, готовит новые рабочие места, для дальнейшего увеличения выпуска продукции и расширения ассортимента.

На сегодняшний день «Лидер» стал так крепок, что способен выполнить любые поставленные перед ним задачи. Возглавляет завод директор Александр Александрович Сухинин, который вместе со специалистами нацеливают коллектив на достижение все более высоких результатов. Коллектив ООО «Лидер» успешно справляется с поставленными перед ним задачами.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1.

									Лист
									41
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

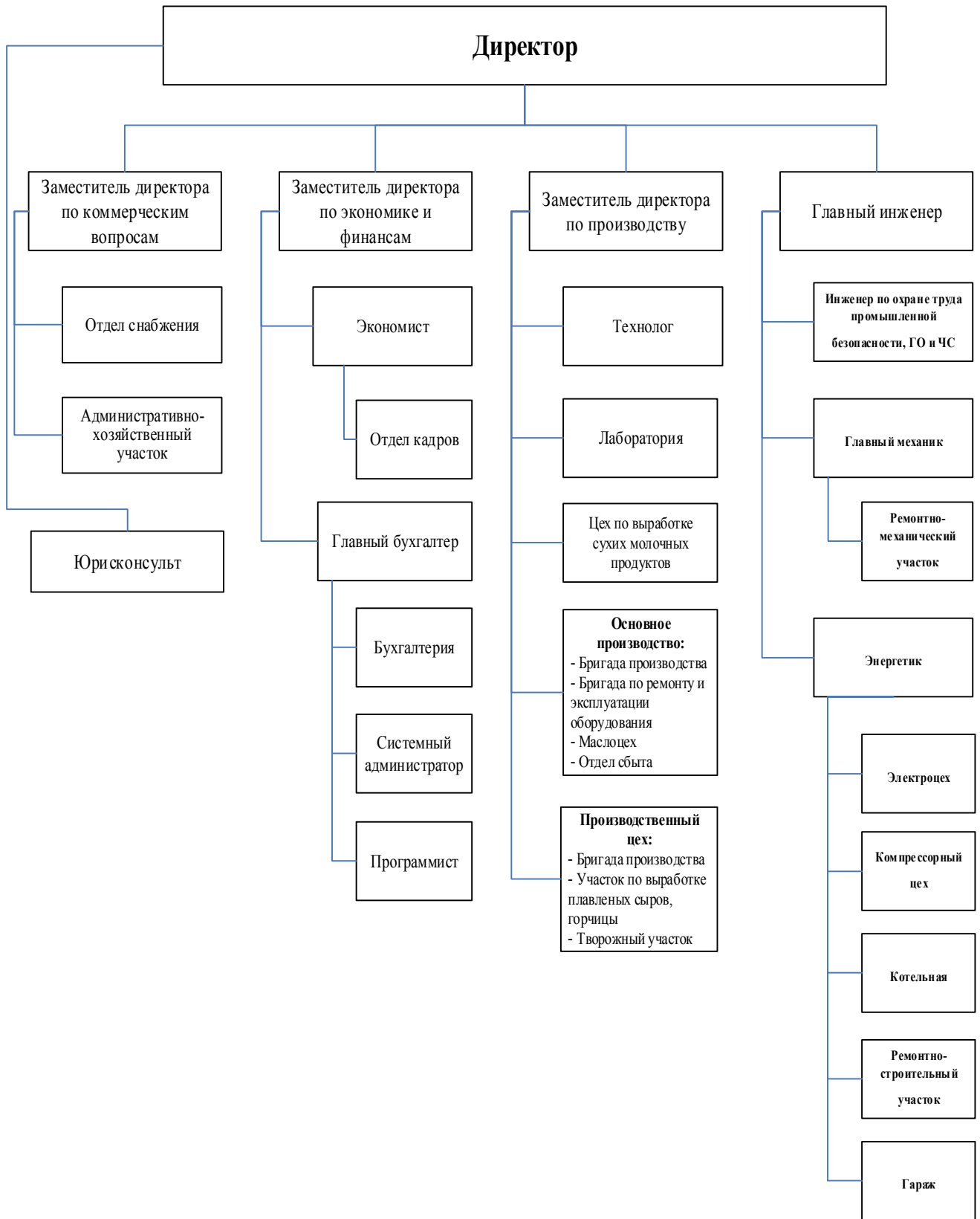


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия

2.2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ООО «Лидер» за 2012-2014 гг

Наличие или отсутствие прибыли предприятия отражает степень использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, качество работы отдельных работников и руководства в целом.

Следовательно, для определения результатов работы предприятия в целом следует провести анализ основных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Результаты анализа дадут возможность выбрать рациональные направления повышения эффективности производства за счет лучшего использования средств производства и трудовых ресурсов, своевременности внедрения достижений научно-технического прогресса, совершенствования управления и организации производства.

Так же, будут видны перспективы увеличения производства и реализации продукции, повысится достоверность текущих и перспективных планов.

Формирование данных для анализа основных показателей деятельности предприятия происходит на основе бухгалтерской и статистической отчетности.

Основными источниками информации являются: форма №1 «Бухгалтерский баланс» и форма №2 «Отчет о прибылях и убытках».

Ряд показателей переведен в сопоставимых ценах к уровню цен 2012 года с помощью индексов для промышленного производства размещенных на сайте Росстата.

$$I_{\text{цен}} (2014/2013) = 1,114$$

$$I_{\text{цен}} (2013/2012) = 1,065$$

$$I_{\text{цен}} (2014/2012) = 1,179$$

Данные для анализа основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ООО «Лидер» за 2012-2014 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности ООО «Лидер» за 2012-2014 гг.

Показатель	Ед. изм.	Абсолютное значение, тыс. руб.			Отклонение, %		
		2012	2013	2014	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи продукции	тыс.руб.	777907	810227	514469	104	63	66

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата	Лист 43
------	------	----------	---------	------	------------

то же в сопоставимых ценах	тыс.руб.	917152	902593	514469	98	57	56																									
2.Себестоимость продукции	тыс.руб.	707058	741563	444133	105	60	63																									
то же в сопоставимых ценах	тыс.руб.	833621	826101	444133	99	54	53																									
3.Коммерческие расходы	тыс.руб.	33767	36806	24218	109	66	72																									
4.Управленческие расходы	тыс.руб.	30072	30870	16605	103	54	55																									
5.Прибыль(убыток) от продаж	тыс.руб.	7010	988	29513	14	2987	421																									
то же в сопоставимых ценах	тыс.руб.	8265	1101	29513	13	2681	357																									
6.Рентабельность продукции по прибыли от продаж	%	1%	0%	7%	13	4988	670																									
7.Чистая прибыль (убыток)	тыс.руб.	4375	4048	112	93	3	3																									
8.Среднеспис. численность ППП	чел	336	328	319	98	97	95																									
в т.ч. рабочих	чел.	255	253	269	99	106	105																									
9.Выработка одного работника ППП	тыс.руб.	2315	2470	1613	107	65	70																									
10.Выработка одного рабочего	тыс.руб.	3051	3202	1913	105	60	63																									
11.Фонд оплаты труда ППП	тыс.руб.	28246	28545	29792	101	104	105																									
в т.ч.ФОТ рабочих	тыс.руб.	21057	21198	23151	101	109	110																									
12.Среднемесячная з/плата одного работника ППП	руб.	7006	7252	7783	104	107	111																									
13.Среднемесячная з/плата рабочего	руб.	6881	6982	7172	101	103	104																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>Изм</td> <td>Лист</td> <td>№ докум.</td> <td>Подпись</td> <td>Дата</td> <td colspan="3"></td> <td style="text-align: right;">Лист</td> </tr> <tr> <td colspan="7"></td> <td style="text-align: right;">44</td> </tr> </table>																Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				Лист								44
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата				Лист																								
							44																									

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
14.Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс.руб.	5567	9778	11858	176	121	213
15.Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс.руб.	13389	14698	12044	110	82	90
16.Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс.руб.	11987	8614	4891	72	57	41
17.Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс.руб.	195884	333387	261330	170	78	133
18.Фондоотдача основных фондов	руб./руб	64,90	94,06	105,20	145	112	162
19.Фондовооруженность работника ППП	тыс.руб./чел	35,67	26,26	15,33	74	58	43
20. Оборачиваемость оборотных средств	обороты	3,97	2,43	1,97	61	81	50
21. Капиталоотдача	руб.	0,02	0,01	0,00	56	4	2
22.Рентабельность собственного капитала	%	79%	41%	1%	53	2	1
23.Коэффициент независимости	-	0,03	0,03	0,04	106	154	163
24.Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	-0,04	-0,01	0,00	37	5	2
25.Коэффициент текущей ликвидности	-	0,81	0,83	0,71	103	85	88

Анализ показателей производственно-хозяйственной деятельности за три года показал, что выручка от продажи продукции в фактических ценах снизилась на 34%. Хотя в 2013 году увеличение этого показателя составило 4% (+32320 тыс. руб.), но в 2014 году произошло резкое снижение выручки на 37% (-295758 тыс. руб.). Таким образом, к концу 2014 года выручка от продаж составила 514469 тыс. руб. Причиной такого изменения, вероятно, является реорганизация предприятия в 2014-2015 гг.

В сопоставимых ценах так же наблюдается снижение выручки от продаж (в целом за три года на 402683 тыс. руб. или 44%).

Показатель себестоимости в фактических ценах, как и выручка изменился неодинаково. В 2013 году произошло его увеличение по сравнению с 2012 годом на 5% (+34505 тыс. руб.), а в 2014 году данный показатель снизился на 40% и составил 444133 тыс. руб. На снижение себестоимости повлияло сокращение выпуска продукции.

Себестоимость продукции в сопоставимых ценах за три года имеет тенденцию к снижению. В общем, в 2014 году по сравнению с 2012 годом произошло снижение этого показателя с 833621 тыс. руб. до 444133 тыс. руб. (на 47%).

Один из важнейших факторов роста объема продаж и снижения себестоимости продукции является рациональное использование материальных ресурсов.

К материальным ресурсам относятся различные виды сырья, материалов, топлива, энергии, комплектующих и полуфабрикатов, которые организации приобретают для использования в своей хозяйственной деятельности с целью выпуска продукции, выполнения работ, оказания услуг.

Оценка эффективности использования материальных ресурсов осуществляется при помощи различных показателей и их систем.

Основным, обобщающим показателем, характеризующим себестоимость и уровень рентабельности продукции, являются затраты на 1 руб. производимой продукции. Анализ динамики затрат на 1 рубль произведенной продукции представлен на рисунке 2.2.

Объем товарной продукции снижается чуть медленнее, чем себестоимость продукции. В результате этого на 5% снижаются и затраты на 1 руб. товарной продукции. К концу анализируемого периода они составили 0,86 руб., хотя в 2013 году уровень этих затрат достигал 0,92 руб.

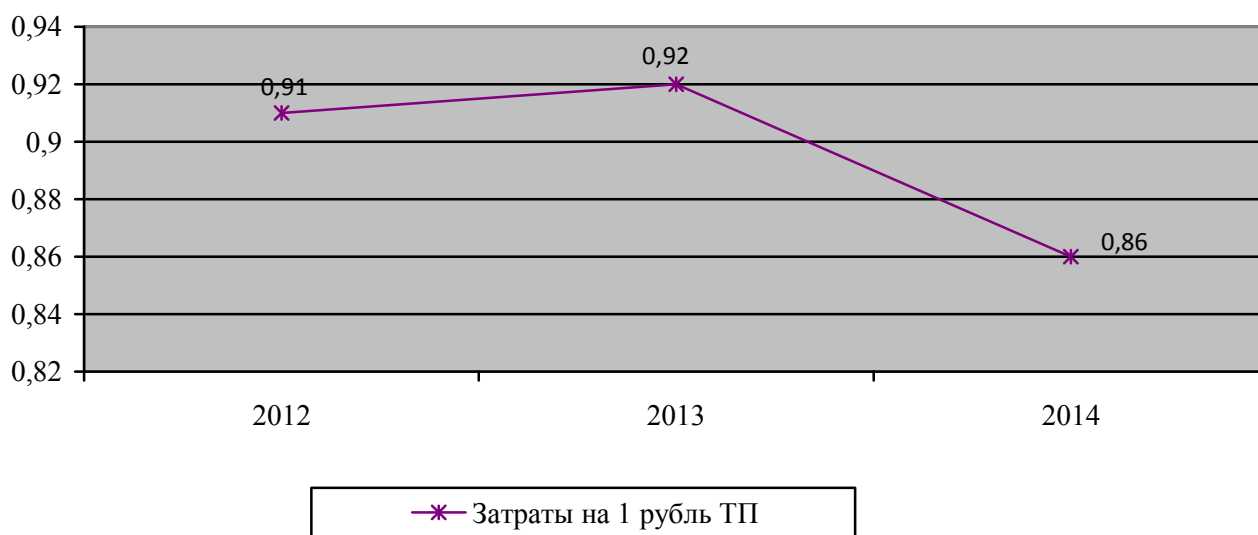


Рисунок 2.2. – Динамика затрат на 1 рубль товарной продукции

Учитывая то, что данная величина имеет значение меньше 1, можно сделать вывод, что производство ООО «Лидер», является рентабельным.

Причины, которые могут привести к снижению затрат – приобретение более дешевого сырья, экономия сырья и материалов, снижение прочих затрат и др.

Возвращая к анализу показателей, представленных в таблице 2.1 можно увидеть, что в период с 2012 года по 2013 год коммерческие расходы увеличились на 9% (+3039 тыс. руб.). В 2014 году произошло их довольно резкое снижение на 34% (-12588 тыс. руб.)

Таким образом, к концу 2014 года коммерческие расходы составили 24218 тыс. руб., что на 9549 тыс. руб. меньше чем в 2012 году.

Управленческие расходы так же имели неодинаковую тенденцию. В 2012 году они составляли 30072 тыс. руб., в 2013 году увеличились на 3%, а в 2014 году произошло их резкое снижение на 46% до уровня 16605 тыс. руб.

Анализируя динамику прибыли, можно сказать, что за весь период величина прибыли от продаж в фактических ценах, увеличилась. 2013 году стал провальным по данному показателю по сравнению с 2012 годом (988 тыс. руб. против 7010 тыс. руб.) В 2014 году прибыль от продаж составила 29513 тыс. руб. Этот рост связан с более резким снижением коммерческих и управленческих расходов.

В ценах, сопоставимых с ценами 2014 года, так же наблюдается резкое увеличение прибыли от продаж с 8265 тыс. руб. до 29513 тыс. руб.

На протяжении анализируемого периода ООО «Лидер», является прибыльным предприятием. Однако, величина чистой прибыли, имеет отрицательную тенденцию, и в целом за 3 года чистая прибыль снизилась на 4263 тыс. руб. (97%).

На снижение чистой прибыли в большей степени повлияло большее снижение выручки от продаж относительно себестоимости, а также сильное увеличение суммы прочих расходов.

Рентабельность производства и реализации продукции – это отношение прибыли от производства и реализации к себестоимости производства и реализации продукции, выраженное в процентах. Рентабельность показывает, сколько прибыли имеет предприятие с 1 рубля, затраченного на производство и реализацию продукции.

В 2013 году по сравнению с 2012 годом рентабельность снизилась с 1% до нуля, а в 2014 году произошло увеличение рентабельности по прибыли от продаж на 7%. Таким образом, наиболее рентабельным предприятие было именно в 2014 году.

Человеческие ресурсы предприятия являются главным ресурсом, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Повышение эффективности работы предприятия невозможно без персонала.

Рассматривая состояние «человеческих ресурсов» на ООО «Лидер», необходимо отметить что среднесписочная численность промышленно-производственного персонала снижается. В 2013 году произошло снижение численности ППП на 8 человека (2%). А в 2014 году численность производственно-промышленного персонала сократилась еще на 9 человек (3%). Таким образом, в конце 2014 года среднесписочная численность ППП ООО «Лидер» составила 319 человека, против 336 человек в 2012 году. (рисунок 2.3).

									Лист
									48
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

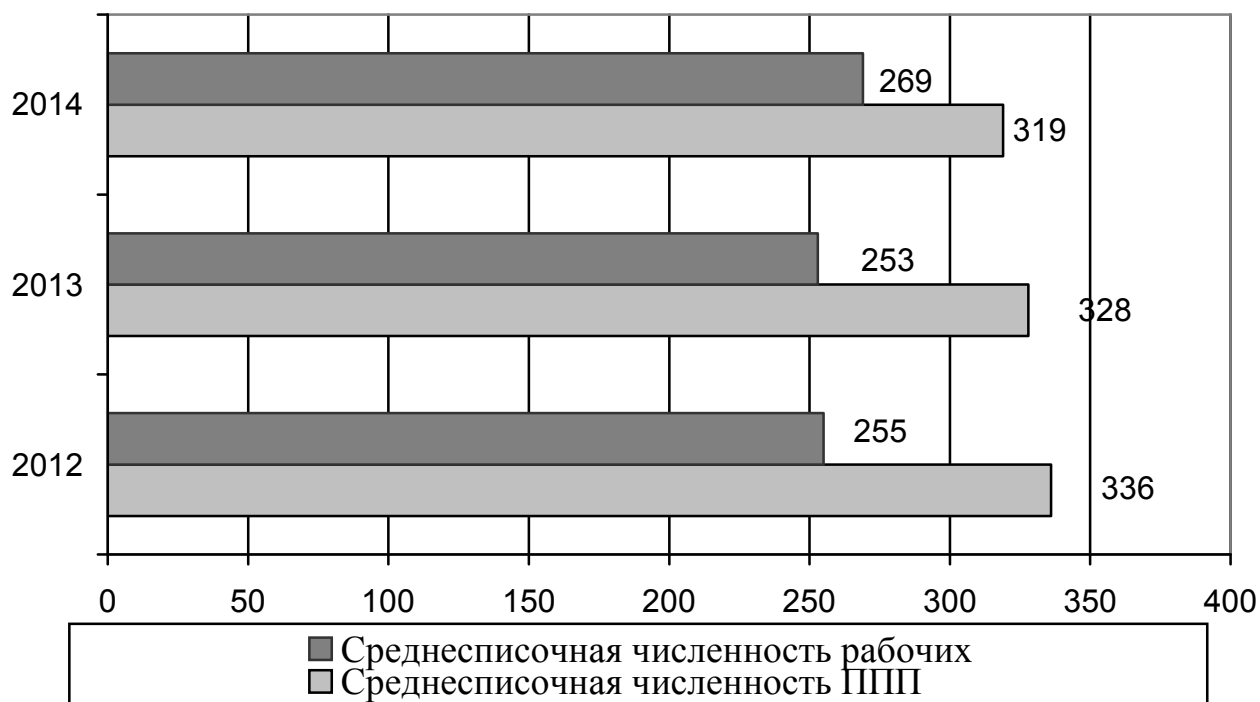


Рисунок 2.3 – Динамика численность персонала

Численность рабочих наоборот увеличилась в целом за 3 года на 14 человек (5%) и в 2014 году составила 269 человек.

Доля рабочих в ППП за весь анализируемый период увеличилась на 8% и в 2014 году составила 84%, хотя в 2012 году доля рабочих в общей численности персонала составляла 76%.

Снижение персонала может быть так же связано с реорганизацией предприятия или приобретением оборудования, требующего персонала в обслуживании.

Фонд оплаты труда ППП за 2012 год, 2013 год и 2014 год составил 28246 тыс. руб., 28545 тыс. руб. и 29792 тыс. руб. соответственно, т.е. увеличился на 5%

Так же произошло увеличение фонда оплаты труда рабочих с 21057 тыс. руб. в 2012 году до 23151 тыс. руб. в 2014 году.

Увеличение фонда оплаты труда и одновременное снижение численности ППП привели к увеличению, в анализируемом периоде, среднемесячной заработной платы как одного работника ППП так и рабочего.

В 2014 году среднемесячная заработная плата одного работника ППП составила 7783 руб., а среднемесячная заработная плата одного рабочего достигла 7172 руб.

За весь анализируемый период прирост средней заработной платы ППП составил 11%, причем 7% прироста пришлось на период с 2013 года по 2014 год.

Увеличение заработной платы вызвано экономическими и социальными факторами, в первую очередь из-за увеличения прожиточного минимума и роста инфляции в стране.

При одновременном снижении объема производства и численности персонала произошло и снижение выработки как одного работника ППП (с 2315 тыс. руб./чел. в 2012 году до 1613 тыс. руб./чел. в 2014 году), так и одного рабочего (с 3051 тыс. руб./чел. до 1913 тыс. руб./чел. за весь анализируемый период).

Проводя анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия нельзя обойти стороной динамику основных производственных фондов (ОПФ).

Главным фактором стабильности и экономического развития любой организации является состояние его материально-технической базы, т.е. обеспеченности основными средствами в необходимом количестве и составе, а также рациональное и эффективное их использование.

Среднегодовая стоимость основных фондов в период с 2012 по 2013 год снизилась на 3373 тыс. руб. (-28 %) и составила 8614 тыс. руб.

В период с 2013 года по 2014 год так же произошло снижение среднегодовой стоимости основных средств еще на 3723 тыс. руб. (-43%) до уровня 4891 тыс. руб. Доля активной части в общей стоимости ОПФ, представленная таким видом как машины и оборудование, в 2014 году составила 94%.

Преобладание активной части основных производственных фондов положительно характеризует предприятие, поскольку именно эта часть непосредственно участвует в производственном процессе.

В целом за весь анализируемый период произошло снижение среднегодовой стоимости основных производственных фондов на 59%, увеличение их активной части так же составило 5%.

Важнейшими из показателей оценке эффективности использования ОПФ являются фондоотдача и фондоемкость.

									Лист
									50
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Фондоотдача – выпуск продукции, приходящийся на 1 рубль среднегодовой стоимости основных производственных фондов предприятия.

Фондоёмкость (отношение среднегодовой стоимости ОПФ к стоимости произведённой продукции за отчётный период) – это обратный показатель фондоотдачи, он показывает, сколько оборудования необходимо, чтобы произвести 1 единицу продукции.

Динамика показателей фондоотдачи основных фондов, а также фондоемкости представлена на рисунке 2.4.

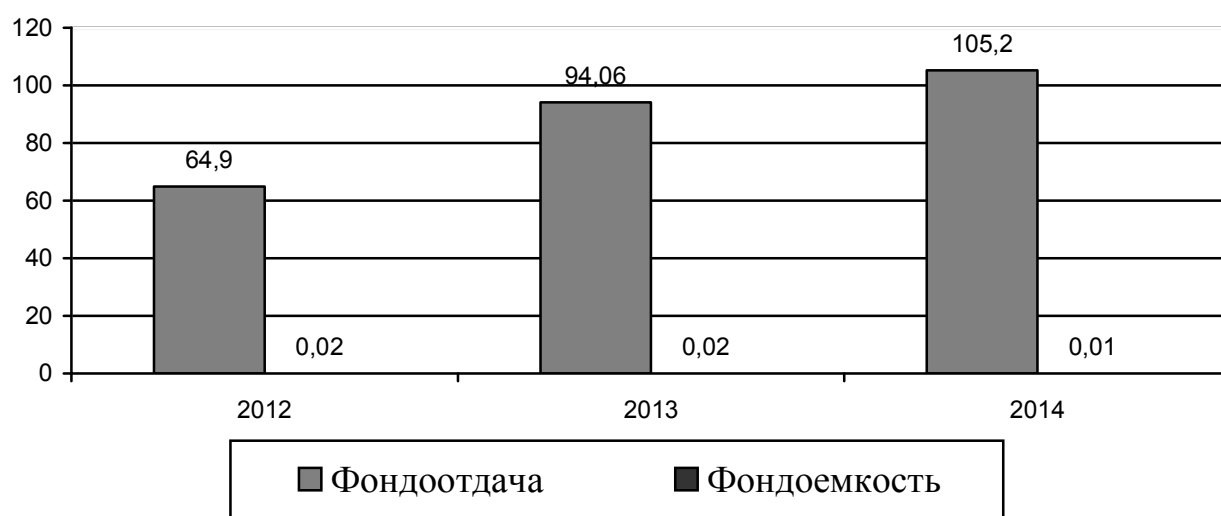


Рисунок 2.4 – Динамика показателей фондоотдачи и фондоемкости основных фондов

Фондоотдача основных фондов за весь анализируемый период на ООО «Лидер» увеличилась с 64,9 руб. до 105,2 руб. или на 62%. Это обусловлено более резким снижением среднегодовой стоимости основных фондов относительно выручки от продажи продукции. Как видно из рисунка 2.4, фондоемкость снижается. В 2012 году и 2013 году фондоемкость составляла 0,02 руб./руб, а в 2014 году этот показатель снизился до 0,01 руб./руб. Данный показатель имеет очень низкое значение из-за несопоставимости суммы выручки и стоимости ОПФ. Разница этих значений очень велика.

Показатель фондовооруженности труда, который определяется отношением стоимости производственного оборудования к среднесписочной численности

промышленно-производственного персонала имеет тенденцию снижения. За анализируемый период фондовооруженность работника промышленно-производственного персонала на предприятии снизилась на 57%, с 35,67 тыс.руб./чел. до 15,33 тыс. руб./чел.

На снижение данного показателя повлияло большее снижение стоимости основных производственных фондов при небольшом снижении численности ППП.

Результаты производственной, коммерческой и финансовой деятельности предприятия влияют на полученные финансовые результаты и финансовое состояние предприятия, которое может быть устойчивым, неустойчивым и кризисным.

Возможность предприятия финансировать свою деятельность, своевременно производить платежи на расширенной основе свидетельствует о его хорошем финансовом состоянии.

Оценка финансового состояния заключается в анализе структуры актива и пассива баланса, расчете некоторых финансовых коэффициентов.

По структуре оборотные активы делятся на оборотные фонды и фонды обращения.

К оборотным фондам относятся сырье, материалы и другие аналогичные ценности, затраты в незавершенном производстве, расходы будущих периодов, прочие затраты и запасы.

К фондам обращения – готовая продукция и товары для перепродажи, товары отгруженные, дебиторская задолженность, краткосрочные финансовые вложения, денежные средства, прочие оборотные активы.

Большую роль играет избранная система расчетов, которая способствует своевременной реализации продукции и бесперебойному кругообороту средств.

ООО «Лидер» является достаточно крупным предприятием, поэтому часть платежей по своей деятельности осуществляет в безналичном порядке, используя такие формы расчетов, как платежные поручения и платежные требования, хотя некоторые расчеты с покупателями и поставщиками ведутся наличными денежными средствами.

Применение безналичных расчётов сокращает потребность в наличных деньгах, снижает расходы на денежное обращение, обеспечивает их более надёжную сохранность. Расчёты платежными поручениями производятся за полученные товары и иные услуги, а также по платежам в бюджет, в то время как платежными требованиями без акцепта ведутся расчёты на основании заключенных договоров в исследуемом периоде — в пределах лимита расчетов наличными денежными средствами между юридическими лицами (поставщиками и подрядчиками).

Состав и структура актива баланса ООО «Лидер» представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Актив баланса ООО «Лидер»

Показатели	Значение, тыс. руб.			Отклонение, +/- тыс. руб.		
	2012	2013	2014	2013/2012	2014/2013	2014/2012
Внеоборотные активы	10620	18775	5313	8155	-13462	-5307
Основные средства	10620	6824	2957	-3796	-3867	-7663
Оборотные активы	258677	408097	114563	149420	-293534	-144114
Запасы	166024	262767	0	96743	-262767	-166024
Дебиторская задолженность	47529	62030	38255	14501	-23775	-9274
КФВ	44860	82564	76253	37704	-6311	31393
Денежные средства	104	606	55	502	-551	-49
Прочие оборотные активы	160	130	0	-30	-130	-160
Всего имущества	269297	426872	119876	157575	-306996	-149421

Оценивая актив баланса ООО «Лидер», и его структуру, нужно отметить, что на протяжении всего анализируемого периода доля внеоборотных активов гораздо ниже доли оборотных активов. И этот разрыв постоянен 4% и 94% соответственно. Преобладание доли оборотных активов над внеоборотными активами объясняется тем, что за анализируемый период в них было вложено больше средств.

Оборотные активы изменялись неодинаково. В 2013 году произошло их увеличение на 149420 тыс. руб. прежде всего из-за увеличения запасов (+96743 тыс. руб.), а также КФВ (+37704 тыс. руб.).

В 2014 году стоимость оборотных активов резко снизилась на 293534 тыс.

руб. В целом за три года снижение оборотных активов составило 56% с 258677 тыс. руб. в 2012 году до 114563 тыс. руб. в 2014 году. Это обусловлено, прежде всего, снижением запасов в 2014 году до нуля (т.е. на 262767 тыс. руб.).

Величина внеоборотных активов так же неоднозначна. Так в период с 2012 года по 2013 год происходит их увеличение на 8155 тыс. руб. за счет прочих внеоборотных активов, а в 2014 году их сумма снижается на 13462 тыс. руб. Таким образом, к концу анализируемого периода стоимость внеоборотных активов составляет 5313 тыс. руб. что на 5307 тыс. руб. меньше чем в 2012 году и свидетельствует о снижении возможностей для увеличения объема производства и реализации продукции.

Пассив баланса, то есть стоимость источников средств на протяжении исследуемого периода изменяется аналогично активу на 149421 тыс. руб. (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Пассив баланса ООО «Лидер»

Показатели	Значение			Отклонение, +/-		
	2012	2013	2014	2013/2012	2014/2013	2014/2012
Всего имущества	269297	426872	119876	157575	-306996	-149421
Собственный капитал	7754	11802	11914	4048	112	4160
в % к имуществу	3%	3%	10%	0%	7%	7%
Заемный капитал	261543	415070	107962	153527	-307108	-153581
в % к имуществу	97%	97%	90%	0%	-7%	-7%
Краткосрочные займы.	261543	415070	107962	153527	-307108	-153581
в % к заемному капиталу	100%	100%	100%	0%	0%	0%

На снижение повлиял заемный капитал (снижение краткосрочных займов за весь период составило 153581 тыс. руб.). Снижение краткосрочных обязательств обусловлено сокращением кредиторской задолженности, которая составляет 99% краткосрочных займов.

Динамика кредиторской и дебиторской задолженности показана на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 – Динамика дебиторской и кредиторской задолженности
ООО «Лидер»

Продолжая анализировать данные сводной таблицы 2.1 можно сказать, что капиталотдача, которая отражает отношение чистой прибыли к сумме основных фондов и оборотных средств, на протяжении всего анализируемого периода имеет очень маленькое значение. А в 2014 году снижается до нуля.

Рентабельность собственного капитала отражает эффективность использования собственного капитала. Рентабельность собственного капитала так же имеет негативную динамику. В 2012 году рентабельность собственного капитала составляла 79%. В 2013 году этот показатель снизился до 41%, что свидетельствует о снижении прибыли с вложенного капитала, а в 2014 году произошло снижение рентабельности собственного капитала до уровня 1%.

Одним из важнейших показателей оценки деловой активности является показатель оборачиваемости оборотных средств. Коэффициент оборачиваемости показывает количество оборотов, совершаемых оборотным капиталом за определенный период времени.

По данным таблицы 2.1 оборачиваемость оборотных средств в 2012 году составила 3,97 оборота, тогда как в 2014 году этот показатель был равен 1,97 оборота, то есть происходит ускорение оборачиваемости.

Известно, что в условиях нормального функционирования рыночной экономики оптимальная величина оборачиваемости оборотных средств составляет 4-8 раз в год. Замедление оборачиваемости вызывает рост потребности в дополнительном оборотном капитале, сокращение объемов производства продукции, а, следовательно, ведет и к снижению получаемой прибыли.

Финансовая независимость предприятия от внешних источников финансирования характеризует его финансовую устойчивость. Основными коэффициентами для анализа финансовой устойчивости предприятия можно считать коэффициент независимости и коэффициент капитализации.

Из таблицы 2.1 видно, что в 2014 году коэффициент независимости составляет 0,04, а в предыдущие периоды равен 0,03. Эти показатели не соответствуют рекомендуемым значениям (0,4-0,6), что говорит о высокой зависимости АО от заемных средств.

Нормативное значение коэффициента капитализации (соотношения заемного и собственного капитала) меньше или равно 1.

Коэффициент капитализации на протяжении всего анализируемого периода намного превышает нормативное значение, хотя и имеет тенденцию к снижению с 33,73 в 2012 году до 9,06 в 2014 году. И это говорит об очень большом привлечении заёмных средств на 1 рубль собственного капитала.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает, какая часть оборотных активов финансируется за счет собственных источников. Он определяется отношением собственных оборотных средств оборотным активам. Нормативное минимальное значение коэффициента равно 0,2, оптимальное – более 0,5, чем выше этот показатель, тем больше у предприятия возможностей в проведении независимой финансовой политики.

На анализируемом предприятии данный коэффициент имеет отрицательное значение, а в 2014 году составляет ноль, т.е. находится ниже оптимального уровня на протяжении всех трех анализируемых лет. Это говорит о том, что предприятие является неплатежеспособным.

Анализ финансовых показателей является не полным без расчета

									Лист
									56
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

коэффициентов ликвидности. Динамика коэффициентов ликвидности представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Динамика коэффициентов ликвидности

Показатели	Значение			Относительное отклонение, %		
	2012	2013	2014	2013/ 2012	2014/ 2013	2014/ 2012
Общий показатель платежеспособности	0,37	0,39	0,71	6%	82%	92%
Коэффициент текущей ликвидности	0,81	0,83	0,71	3%	-15%	-12%
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,17	0,20	0,71	17%	253%	311%
Коэффициент уточненной ликвидности	0,17	0,20	0,71	17%	253%	311%

Коэффициент текущей ликвидности, позволяет установить, в какой кратности текущие активы покрывают краткосрочные обязательства.

Это главный показатель платежеспособности. За весь анализируемый период наблюдается снижение этого показателя с 0,81 до 0,71 (-12%). Это значит, текущие обязательства не превышают текущие активы. При этом его величина на протяжении всего периода остается ниже нормативного уровня, равного 2.

Можно сказать, что предприятие не располагает свободными ресурсами, сформированными за счет собственных источников.

Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности) показывает, какая часть краткосрочных заемных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно. Рекомендуемая нижняя граница показателя составляет 0,2.

Из таблицы видно, что на протяжении всего анализируемого периода данный коэффициент достигает нормативное значение в 2013 и 2014 годах.

Коэффициент уточненной (быстрой) ликвидности. Показатель аналогичен коэффициенту текущей ликвидности, однако исчисляется по более узкому кругу текущих активов. Из расчета исключается наименее ликвидная их часть – производственные запасы. Это обусловлено не только значительно меньшей

ликвидности запасов, но и тем, что денежные средства, которые можно выручить в случае вынужденной реализации производственных запасов, могут быть существенно ниже затрат на их приобретение.

Коэффициент уточненной ликвидности за три анализируемых года увеличивается на 311% с 0,17 до 0,71. Ориентировочное нижнее значение показателя – 1. таким образом, нормативное значение данного коэффициента не достигнуто.

Долгосрочная жизнеспособность предприятия и результаты его работы во многом зависят от непрерывной последовательности разумных и целесообразных решений менеджеров (управленцев) предприятия. Каждое из решений вызывает улучшение или ухудшение результатов хозяйственной деятельности организации, поэтому общим для всех решений должен являться базовый принцип. Согласно этому принципу, перед каждым решением руководитель, совместно с управленческим аппаратом, должен взвешивать получаемые выгоды и фактические издержки.

3 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «ЛИДЕР»

3.1 Документы, регламентирующие процессы управления персоналом

Современная экономика диктуют предприятиям и государственным структурам принципиально иную концепцию управления персоналом - инновационную, основанную на максимально более полном использовании творческого и организаторского потенциала работников, обеспечивающих гибкость и мобильность организации, ее высокую эффективность в быстроизменяющихся условиях внешней среды.

«Совокупность документации по обеспечению кадрового управления представляет собой совершенно особую отрасль документооборота предприятия (учреждения), отличающуюся целым рядом характерных особенностей. К ним можно отнести прежде всего предмет документации - регламентация процессов и

									Лист
									58
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

процедур управления трудом работника, персональные данные и т.п. К особенностям этого рода документации относится и большая правовая нагрузка, и высокая значимость для работника. Ведь такие важные процедуры, как исчисление трудового стажа, назначение ему разного рода пособий, пенсий, распространение на него ряда социальных льгот, производятся на основе тех данных, которые содержатся в этого рода документации. Эти документы используются как доказательные при разрешении различного рода трудовых конфликтов, в том числе и в судебном порядке». [29]

Условно, документы, регламентирующие процессы управления персоналом, можно разделить на следующие большие группы.

1. Документы (приложения, расписания, договоры и т.д.), регламентирующие деятельность всего персонала либо различных его категорий в масштабах предприятия в целом.

К таким документам относятся, прежде всего "Положение о персонале", в котором фиксируются основные принципы взаимоотношений между администрацией и персоналом, раскрывается кадровая концепция предприятия: системы и принципы найма, кадрового планирования, стимулирования труда, социальная политика предприятия, здесь же формулируется взаимная ответственность администрации и персонала; "Правила внутреннего трудового распорядка", содержащие подробное описание внутриобъектного режима, графики рабочего времени, перечисление мер об ответственности за нарушение административной и трудовой дисциплины и т.п.; "Штатное расписание", включающее в себя должностной и численный состав персонала с указанием фонда заработной платы.

Так же на предприятии разработано "Положение о материальном стимулировании", которое включает в себя подробное описание принципов оплаты труда различных категорий персонала (оклады-тарифы, надтарифные выплаты, премии, бонусы и т.п.).

В "Положении об аттестации" регламентируется аттестация работников предприятия: ее цели, принципы и методы, организация работы аттестационных

									Лист
									59
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

комиссий, содержатся формы характеристик (отзывов), аттестационных карт, аттестационных листов.

Обязательным документом, чьи положения распространяются на весь персонал, является "Коллективный договор", в котором определяются взаимоотношения администрации и персонала в вопросах, не имеющих жесткой законодательной регламентации, а также дополнительные социальные льготы работников. К этой же группе относятся такие разрабатываемые службой управления персоналом документы, как кадровые планы, планы развития персонала и т.п.

2. Документы, регламентирующие деятельность персонала в рамках отдельных служб.

К таким документам можно отнести прежде всего "Положения о структурных подразделениях" и "Должностные инструкции" работников, служащие рациональному распределению функций, полномочий и ответственности среди работников внутри организации.

3. Приказы и другие документы по персональному составу.

К этой группе документов относятся приказы и распоряжения по личному составу, трудовые книжки работников, личные карточки работников (ф. Т-2, Т-6); личные дела работников, анкеты застрахованного лица.

4. Информационно-справочные документы.

К ним можно отнести протоколы заседаний аттестационных и квалификационных комиссий; акты о нарушении трудовой дисциплины; протоколы примирительных комиссий; графики отпусков и т.п.

5. Документы, отражающие движение, хранение и архивацию вышеперечисленных документов: номенклатуры дел; книга учета и движения трудовых книжек; журнал учета личных дел; контрольные карточки и т.п.

Составляющим элементом управления персоналом на предприятии является точный учет личного состава работников, отработанного ими времени и объема выполняемых работ; правильное исчисление сумм оплаты труда и удержаний из нее; учет расчетов с работниками предприятия, бюджетом,

									Лист
									60
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

внебюджетными фондами, контроль за рациональным использованием трудовых ресурсов, оплаты труда; правильное отнесение начислений оплаты труда и отчислений на социальные нужды на счета издержек производства и обращения. При учете персонала предприятия используются следующие первичные документы, утвержденные Госкомстатом РФ 6 апреля 2005 г. №26:

Ниже в таблице 3.1 представлен перечень форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, применяемой в ООО «Лидер».

Основным нормативно-правовым актом, регулирующим трудовые и иные непосредственно связанные с ними отношения в соответствии с Конституцией РФ в организациях любой организационно-правовой формы собственности, является Трудовой кодекс Российской Федерации (далее ТК РФ), принятый Государственной думой РФ и одобренный Советом Федерации. Кроме того, российское трудовое законодательство включает указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, нормативные правовые акты субъектов РФ, акты органов местного самоуправления и локальные нормативные акты.

Таблица 3.1 – Перечень форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, применяемой в ООО «Лидер»

Номер формы	Наименование формы	Формат
1	2	3
	1. По учету кадров	
Т-1	Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу	A4
Т-2	Личная карточка работника	2A4
Т-3	Штатное расписание	A4
Т-5	Приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу	A4
Т-6	Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику	A4
Т-7	График отпусков	A4
Т-8	Приказ (распоряжение) о прекращении действия трудового договора (контракта) с работником	A4
Т-9	Приказ (распоряжение) о направлении работника в командировку	A4
Т-10	Командировочное удостоверение	A5
Т-10а	Служебное задание для направления в командировку и отчет о его выполнении	A4

T-11	Приказ (распоряжение) о поощрении работника	A4
	2. По учету использования рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда	
T-12	Табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы	2A3
T-13	Табель учета использования рабочего времени	A3
T-49	Расчетно - платежная ведомость	2A3
T-51	Расчетная ведомость	2xA4
T-53	Платежная ведомость	A4
T-53a	Журнал регистрации платежных ведомостей	A4
T-54	Лицевой счет	A3
T-60	Записка - расчет о предоставлении отпуска работнику	A4
T-61	Записка - расчет при прекращении действия трудового договора (контракта) с работником	A4
T-73	Акт о приемке работ, выполненных по трудовому договору (контракту), заключенному на время выполнения определенной работы	A4

В соответствии с нормами ТК РФ в ООО «Лидер» ежегодно, в начале года, при участии профсоюзной организации и членов коллектива составляется коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации, заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей. Условия коллективного договора являются обязательными для его сторон.

Прием сотрудника на работу сопровождается составлением и подписанием трудового договора. ТК РФ определяет трудовой договор (контракт), как соглашение между трудящимся и предприятием по которому трудящийся обязуется выполнять работу по определенной специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а предприятие, учреждение, организация обязуется выплачивать трудящемуся заработную плату и обеспечивать условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон. Основными элементами данного определения трудового договора являются: указание на состав сторон договора;

определение основных специфических обязанностей трудящегося и работодателя, вытекающих из данного договора.

При необходимости выделяют основные и дополнительные условия трудового договора. К основным условиям относятся: место работы - наименование предприятия, куда принимается работник; трудовая функция - работа в соответствии с квалификацией по определенной профессии (должности), которую должен выполнять работник; дата начала работы и дата ее окончания, если заключается срочный трудовой договор (контракт); обязанность работодателя по обеспечению охраны труда на предприятии.

Дополнительные условия конкретизируют обязательства сторон трудового договора.

К дополнительным условиям могут относиться условия об установлении испытательного срока, о совмещении профессий (должностей), переподготовке, обучении вторым совмещенным профессиям, о регулярном повышении квалификаций, продолжительность дополнительного отпуска, режиме рабочего времени, времени отдыха и т.д. Установление дополнительных условий трудового договора не должно ухудшать положения работника по сравнению с законодательством.

Трудовой договор (контракт) заключается в письменной форме. Составляется он в двух экземплярах и хранится у каждой из сторон. Прием на работу оформляется приказом директора предприятия и объясняется работнику под расписку. Фактическое допущение к работе считается заключением трудового договора, не зависимо от того, был ли прием на работу надлежащим образом оформлен. Однако трудовой договор считается заключенным только в том случае, если работник допущен к выполнению должностных обязанностей по распоряжению или с ведома должностного лица, пользующегося правом приема на работу.

Не может быть отказано в приеме на работу работнику, приглашенному на работу в порядке перевода из другого предприятия, учреждения, организации по согласованию между руководителями предприятий. Согласно Типовым правилам

									Лист
									63
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

внутреннего трудового распорядка администрация обязана потребовать у поступающего на работу: трудовую книжку, а от поступающего на работу впервые - справку о последнем занятии; паспорт. При поступлении на работу, требующую специальных знаний, обязательно предъявляется диплом о полученном образовании или профессиональной подготовке.

При заключении трудового договора может быть обусловлен соглашением сторон испытание с целью проверки соответствия работника поручаемой ему работе. Условия об испытании должно быть указано в трудовом договоре или в приказе (распоряжении) о приеме на работу.

В период испытания на работников полностью распространяется законодательство о труде.

Испытание не устанавливается при приеме на работу: лиц, не достигших 18 лет, молодых рабочих по окончании профессионально технических учебных заведений, молодых специалистов по окончании высших и средних учебных заведений. Срок испытания в соответствии с положениями коллективного договора ООО «Лидер» не может превышать трех месяцев. В испытательный срок не засчитываются период временной нетрудоспособности и другие периоды, когда работник отсутствовал на работе по уважительной причине. Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, он считается выдержавшим испытание, и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях.

При неудовлетворительном испытании освобождение работника от работы производится администрацией предприятия без согласования с соответствующим выборным профсоюзным органом предприятия и без выплаты выходного пособия. Такое освобождение от работы работник вправе обжаловать в суде.

В связи с изменениями в организации производства и труда допускается изменение существенных условий труда при продолжении работы по той же специальности. То есть в отличии от перевода на другую работу изменение существенных условий может иметь место лишь при изменениях в организации производства и труда. Об изменениях существенных условий труда - систем и

									Лист
									64
Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

размеров оплаты труда, льгот, режима работы, установлении или отмене неполного рабочего дня, совмещения профессий, изменения разрядов и наименования должностей и других - работник должен быть поставлен в известность не позднее, чем за два месяца.

Если прежние существенные условия труда не могут быть соблюдены, а работник не согласен на продолжение работы в новых условиях, то трудовой договор прекращается.

Если же работник переводится на другое предприятие, то меняется одна сторона трудового договора (контракта) - работодатель.

Такой перевод является самостоятельным основанием прекращения трудового договора. Однако коллективным договором ООО «Лидер» предусмотрены случаи, когда работник может быть переведен временно на другую работу без его согласия, такой перевод допускается в случае производственной необходимости для предприятия.

Основания прекращения трудового договора предусмотрены законодательством. Коллективный договор устанавливает следующие основания увольнения работников: соглашение сторон; истечение срока, кроме случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения; призыв или поступление работника на военную службу; расторжение трудового договора по инициативе работника, по инициативе администрации либо по требованию профсоюзного органа; перевод работника с его согласия на другое предприятие или переход на выборную должность; отказ от продолжения работы в связи с изменениями существенных условий труда; вступление в законную силу приговора суда, которым работник осужден (кроме случаев условного осуждения и отсрочки исполнения приговора) к лишению свободы, исправительным работам не по месту работы либо к иному наказанию, исключающему возможность продолжения данной работы.

3.2 Анализ материального стимулирования персонала предприятия

									Лист
									65
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Анализ системы мотивации и стимулирования труда персонала в ООО «Лидер» показывает, что на предприятии практикуется гибкое сочетание материальных (денежных, не денежных) и нематериальных (моральных) способов стимулирования труда персонала.

Более детально система стимулирования труда персонала в ООО «Лидер» представлена в таблице 3.2.

Основными документами, регламентирующими оплату труда на предприятии являются.

- Трудовой кодекс.
- Налоговый кодекс.
- Коллективный договор.
- Положения об оплате труда работников структурных подразделений.
- Штатное расписание, утвержденное генеральным директором предприятия.

Таблица 3.2 - Методы стимулирования труда персонала, действующие в ООО «Лидер»

Стимулирование труда		
Материальное (денежное)	Материальное (не денежное)	Нематериальное (моральное)
Повременно-премиальная система оплаты труда	Льготные цены в столовой	Персоналу предоставляется возможность развития и обучения
Сдельно-коллективная система оплаты труда	Частичная оплата путевок в детские лагеря и санатории	
Сдельно-премиальная система оплаты труда	Выделение ссуды на жильё при наличии средств	Рабочие места достаточно оснащены, имеется компьютерная техника

Косвенно-сдельная система оплаты труда	Предоставление ветеранам труда раз в год транспорта на личные цели (вывоз дров, угля и т. д.)	Делегирование полномочий, повышение ответственности сотрудников
Дифференцированная система оплаты труда	Оплата услуг медицинского центра работникам с определенным стажем работы из средств предприятия	Система льгот одинакова независимо от должности
Должностные оклады руководящим работникам, специалистам и служащим		Занесение в книгу почета «Лучшие люди ООО «Лидер» со стажем работы 10 лет с фотографией и краткой характеристикой
Премии за фактически отработанное время	Награждение памятными подарками отличившихся сотрудников на различные праздники	Предоставление одного дня оплачиваемого отпуска (1 сентября) матерям, чьи дети идут в первый класс
Премии за сверхурочные работы и праздничные		Заводская доска почета «Заслуженные работники»

Оплата труда работников ООО «Лидер» производится в соответствии со следующими принципами:

- условия оплаты труда оговариваются в трудовых договорах, заключаемых с работниками;

- заработная плата выплачивается 15-20 и 25-30 числа каждого месяца;

- при отсутствии денежных средств для выплаты заработной платы в полном размере, стороны могут заключить соглашение, в котором указываются причины несвоевременных выплат и определяют конкретные сроки по устранению причин, приведших к несвоевременной выплате;

- выплата заработной платы может производиться и в не денежной форме, при этом натуроплата не должна быть более 20% от начисленной заработной платы (натуральная оплата производится только с письменного согласия работников);

- по письменному заявлению работников администрация может выдать внеочередной аванс, но не более месячного заработка;

- в случае направления в служебную командировку работодатель возмещает работнику расходы на поездку, расходы по найму жилого помещения по фактическим расходам, суточные расходы по норме.

Что касается времени труда, отдыха и отпуска, то в ООО «Лидер» в соответствии с Трудовым Кодексом РФ установлены следующие нормы:

- нормальной продолжительностью рабочей недели считается 40 часов, для работников моложе 18 лет - 36 часов, а в возрасте с 15 до 18 лет - 24 часа, для работников, занятых на работах с тяжелыми и вредными условиями труда - 36 часов в неделю;

- работой в ночное время считается время работы с 22 до 6 часов, и продолжительность снижается на час, кроме работников, работающих в режиме сокращенного рабочего времени (ст. 96 ТК РФ);

- время начала и окончания ежедневной работы предусматривается правилами внутреннего трудового распорядка;

- сверхурочными считаются работы сверх установленной продолжительности рабочего времени или смены, они не должны превышать 4-х часов течение 2-х смен подряд и 120 часов в год (ст.99 ТК РФ);

- привлечение работников к работе в выходные и не рабочие праздничные дни производится с письменного согласия работников;

- продолжительность ежегодного отпуска 28 календарных дней (ст. 113 ТК РФ), при поступлении на работу первый отпуск может быть предоставлен через шесть месяцев (ст. 122 ТК РФ);

- ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части, но не менее 14 дней;

- отпуска без сохранения заработной платы предоставляются согласно личного заявления;

- исчисление средней заработной платы для оплаты отпусков и оплата компенсаций за неиспользованный отпуск исчисляется за последние 12 календарных месяцев.

В ООО «Лидер» действуют следующие социальные льготы и гарантии:

									Лист
									68
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- выплата материальной помощи за счет средств предприятия женщинам, находящимся в отпусках по уходу за ребенком до 3-х лет в размере минимальной заработной платы;

- дополнительный оплачиваемый отпуск для пекарей 3 дня;

- создание фонда социального развития и фонда поощрения за счет отчислений из прибыли (расходование производится в соответствии со сметой);

- обеспечение горячим питанием рабочих;

- обеспечить в заводском медпункте проведение лечебных процедур для работающих в соответствии с заключением врача;

- выделение ссуды на жилье при наличии у предприятия денежных средств;

- выплата материальной помощи работникам при регистрации брака в размере 3000 рублей, если работник проработал на предприятии не менее 1 года;

- предоставление работникам предприятия бесплатной юридической консультации;

- оказание материальной помощи пенсионерам на приобретение лекарственных препаратов;

- за содержание автомобиля в технически исправном состоянии и безаварийную работу вручать водителям благодарственные письма;

- предоставление 1 дня оплачиваемого отпуска (1 сентября) матерям, чьи дети идут в первый класс;

- обеспечение работников и пенсионеров землей для посадки картофеля;

- выдача молока в размере 0,5 литра в смену работающим на работах с вредными условиями труда.

Основными денежными стимулами труда персонала являются:

- заработная плата;

- премии.

Начисление заработной платы работников производится при наличии Трудового договора, в котором оговорены должность, режим работы, оклад, форма и система оплаты труда, постоянно действующие доплаты и надбавки. Основанием

для начисления является табель учета рабочего времени по каждому подразделению, подписанный руководителем подразделения, инспектором отдела кадров, утвержденный руководящим работником. В таблице учета рабочего времени содержится следующая информация: наименование подразделения, месяц и год, фамилия, имя, отчество работников, должность, отработанные часы всего, в том числе ночные, праздничные, коэффициент трудового участия для сдельного приработка, коэффициент трудового участия для коллективного фонда, поправочный коэффициент.

В практике формирования оплаты труда предприятия различных видов деятельности используют всевозможные системы и формы оплаты труда. Каждое предприятие стремится создать такую систему, которая бы в наибольшей степени мотивировало работников предприятия на достижение определенных положительных результатов деятельности. Всем известно, что оплата труда является одним из важнейших стимулов для работников при реализации планов предприятия.

ООО «Лидер» не является исключением, поэтому на предприятии сконцентрированы различные формы оплаты труда:

- повременно-премиальная;
- сдельно-коллективная;
- сдельно-премиальная;
- косвенно-сдельная;
- дифференцированная.

Повременно-премиальная форма оплаты труда заключается в том, что на должностной оклад за отработанное время начисляется премия, согласно Положению о премировании. Эта форма оплаты труда применяется для инженерно-технических работников, вспомогательных рабочих хлебозавода, отдел охраны, работников непромышленной группы и др.

Сдельно-коллективная форма оплаты труда заключается в том, что начисление коллективного форма оплаты труда согласно расценок производится за

									Лист
									70
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

выполненный объем работ. От коллективного форма оплаты труда вычитают гарантированные выплаты, и оставшаяся сумма распределяется между членами трудового коллектива в качестве коллективного фонда (премии) по коэффициенту трудового участия. Эта форма оплаты труда применяется для всех производственных рабочих.

Сдельно-премиальная форма оплаты труда заключается в том, что устанавливается сдельная расценка за 1 тонну готовой продукции с начислением премии. Эта форма оплаты труда применяется для вспомогательных рабочих (грузчик готовой продукции) хлебозаводе.

Косвенно-сдельная форма оплаты труда используется при оплате труда работников вспомогательного производства, которая зависит от работы основного производства.

Дифференцированная форма оплаты труда заключается в том, что заработная плата работников экспедиции начисляется в зависимости от выполнения плане реализации готовой продукции по дифференцированным расценкам. Дифференцированные расценки отклоняются от базовой расценки в зависимости от процента выполнения плана.

Согласно Положению при перевыполнении плана на 1% расценка повышается - на 5 %, 2 % - на 10 %, 3 % и более - на 15 %.

Такой гибкий подход к формированию системы оплаты труда позволяет учитывать мотивацию каждой категории работников. Ведь на предприятии работают люди с разной мотивацией - одним нужен достойный заработок, чтобы они смогли создать своей семье нормальный уровень жизни; другие хотят утвердить себя на работе как профессионалы высокого уровня, научиться решать новые для себя задачи, сделать карьеру, ценя в ней не только продвижение по служебной лестнице и соответствующий рост заработной платы, но и расширение своих возможностей влиять на решение главных вопросов деятельности фирмы; для третьих важен общий успех и престиж своего предприятия, дружный коллектив, с которыми и любая работа спорится, а отдых интереснее (например, основной движущей мотивацией для производственных рабочих является

заработная плата, а для руководителей и специалистов - возможность карьерного, профессионального роста).

Бригадная сдельная форма оплаты труда (сдельно-коллективная), как уже было сказано выше, применяется для расчета заработной платы работникам основного производства. Она предусматривает начисление заработка по результатам труда коллектива рабочих в целом. Данная форма предусматривает формирование ФОТ исходя из объема производства продукции. Пример использования данной системы оплаты труда представлен в таблице 3.3.

Данный коллективный фонд распределяется между работниками соответствующего структурного подразделения пропорционально отработанным часам и с учетом коэффициента трудового участия (КТУ). КТУ устанавливаются всем работникам в целях более полного учета индивидуального вклада каждого работника в результаты коллективного труда. Границы коэффициентов устанавливаются в коллективном договоре. Именно такая система создает заинтересованность работников в увеличении объемов производства, так как от этого напрямую зависит их заработная плата.

Данная система также применяется и для определения заработной платы работников отдела сбыта, которые непосредственно участвуют в реализации продукции и тем самым являются прибылеобразующей структурой. Для большей заинтересованности таких работников на предприятии применяется так называемая прогрессивная сетка, которая предусматривает повышение расценок за 1 тонну реализуемой продукции в случае, если фактическая реализация выше планируемого уровня. Полученный фонд также распределяется пропорционально отработанного времени и в соответствии с установленным КТУ.

Для оплаты труда инженерно - технических работников предприятия применяют различные модификации форм оплаты и стараются создать индивидуальный подход к мотивации каждой группы работников.

Долгое время на ООО «Лидер» для расчета заработной платы специалистам применялась система, характеризующаяся тем, что конкретный уровень оплаты труда работника зависел от коэффициента согласно, Штатного расписания от

									Лист
									72
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

средней заработной платы пекаря-мастера, бригадира на хлебозаводе. Она позволяла создать зависимость между заработной платой рядового рабочего и управляющего персонала.

Отработав длительный период времени, данная система оплаты, как и любая бы другая, начала давать сбои. Работники предприятия приспособились к ней и, проставляя повышенные КТУ необходимым рабочим, увеличивали свой заработок. Это привело к появлению серьезного разрыва между уровнем заработной платы рабочего и специалиста.

В 2005 года на предприятии стала действовать повременно-премиальная система оплаты труда, при которой учитывается количество и качество труда, усиливается ответственность и личная заинтересованность рабочих в результатах труда, так как премирование производится за выполнение конкретных показателей. В данной системе заработная плата работников состоит из двух основных частей: постоянной и переменной. Постоянная часть представляет собой базовый оклад и регламентируется планируемым фондом заработной платы. Следует отметить, что для большей мотивации Штатное расписание на предприятии предусматривает наличие вилки базового оклада. Повышение оклада с минимального до максимального происходит с учетом профессионального роста, личного вклада в развитие предприятия, стажа работы. Вновь принятым сотрудникам устанавливается минимальный оклад. Переменная часть представляет собой оплату, размер которой зависит либо от степени выполнения плана производства (для таких отделов, как бухгалтерия, снабжение, кадры и др.), либо от степени выполнения плана реализации (менеджеры, маркетологи, работники лаборатории). Также по каждому отделу устанавливаются дополнительные показатели работы, которые характеризуют работу конкретного структурного подразделения. По итогам отчетного периода, при выявлении положительной тенденции развития подразделения, оно премируется.

Применение таких гибких систем оплаты труда позволило ООО «Лидер» повысить производительность труда работников, что способствовало росту прибыли и заработной платы работников.

									Лист
									73
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Именно производительность труда характеризует политику использования производственного потенциала персонала. Следует отметить, что опережение темпов роста производительности труда над ростом заработной платы свидетельствует о позитивных тенденциях, а опережение темпов роста заработной платы - о негативных факторах в развитии предприятия.

Основным источником выплаты заработной платы является запланированный фонд оплаты труда, который формируется за счет себестоимости выпускаемой или реализованной продукции. Поэтому специалисты по оплате труда на предприятия четко отслеживают тенденции изменения затрат на оплату труда и себестоимости для того, чтобы не допустить превышение фонда оплаты труда над плановой себестоимостью. Так как увеличение размера вышеуказанного фонда будет приводить к увеличению себестоимости, поэтому возникнет необходимость увеличения цены, а это в свою очередь может привести к снижению конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Собственники предприятий считают оправданным затраты на заработную плату, если этот показатель составляет не более 60% от себестоимости, а фонд оплаты труда за минусом стоимости сырья не более 48%. Но это теория, на практике же оптимальным является 20 - 22%. На ООО «Лидер» такой показатель составляет около 20 %.

Так как экономика в целом претерпевает изменения, то необходимо пересматривать уровень заработной платы на предприятии в соответствии с уровнем инфляции.

Также необходимо отметить, что рабочим ООО «Лидер» ежемесячно выплачивается вознаграждение за выслугу лет.

Зависимость выслуги от стажа работы представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Зависимость вознаграждения от стажа работы.

Стаж, лет	Размер вознаграждения за выслугу лет в долях месячной тарифной ставки, должностного оклада
1-2	0,6
2-3	0,7

3-5	0,8
5-10	1,0
10-15	1,2

Из таблицы видно, чем больше стаж работы в ООО «Лидер», тем больше размер вознаграждения. Недостаток заключается в том, что после 15 лет работы на предприятии размер вознаграждения перестает увеличиваться. Для обеспечения прямой связи вознаграждения с личным трудовым вкладом работника и качеством труда всего коллектива, на предприятии выплачивается вознаграждение за общие результаты работы предприятия (тринадцатая заработная плата).

Таблица 3.4 - Зависимость размера вознаграждения от стажа работы.

Стаж работы, лет	Размер вознаграждения к заработной плате, %
1-2	5
2-3	8
3-5	10
более 5	12

До 2006 года вознаграждение за общие результаты работы предприятия выплачивалось работникам в конце отчетного года в соответствии с итогами работы предприятия. Применение данной методики привело к тому, что темпы роста инфляции опережали темпы роста заработной платы работников, поэтому было принято решение выплачивать вознаграждение ежемесячно.

Наряду с начислением заработной платы в ООО «Лидер» осуществляется также начисление премии. Основанием для начисления премии являются данные бухгалтерской отчетности, оперативного учета и лабораторного анализа.

Премии начисляются за фактически отработанное время на заработок по сдельным расценкам или тарифным ставкам (окладам). Размер премии рабочим определяется с учетом доплат и надбавок, выплачиваемых в соответствии с Постановлением Госкомтруда СССР и ВЦСПС от 18 ноября 1996 года №491/26 175.

За работу в праздничные дни и сверхурочное время премия также

начисляется на заработок по одинарным сдельным расценкам или на одинарную тарифную ставку (оклад). Премии членам бригады в пределах общей суммы, начисленной коллективу бригады, определяется дифференцировано с учетом личного вклада в общие результаты работы и максимальными размерам не ограничиваются. Распределение премии в коллективах производится с применением коэффициента трудового участия (КТУ). Генеральный директор по согласованию с профсоюзным комитетом может лишить работника определенной ему коллективом бригады премии полностью или частично, если допущены серьезные производственные упущения, не принятые во внимание коллективом. Средства от уменьшения премий поступают в фонд оплаты труда. В тоже время, премия, начисленная работникам, внесшим наибольший вклад, в общий результат работы и повышения качества продукции, может быть повышена.

В соответствии с п. 31 Постановления Совета Министров «О мерах по коренному повышению качества продукции» от 12 мая 2006 года, производственная бригада несет коллективную ответственность за выпуск некачественной продукции и возмещает ущерб из бригадного заработка, а при его распределении учитывает конкретную вину отдельных рабочих (при исправной работе оборудования и поставке качественного сырья).

Коллективам и отдельным работникам, виновным в ухудшении качества выпускаемой продукции, нарушении технологической дисциплины, несоблюдении стандартов и технических условий, наличии рекламаций или возврата недоброкачественной продукции и других производственных упущениях, уменьшается полагающаяся сумма премии, а при серьезных упущениях коллектив, отдельные работники не премируются вообще.

Премия рабочим, входящим в состав подрядного коллектива бригады, начисляется в соответствии с решением СТК хлебозавода (бригады), которое оформляется протоколом. Коллективы бригад и отдельные работники лишаются премии полностью или частично (за производственные упущения), причем высвободившиеся средства остаются в распоряжении коллектива (бригады).

Рабочие, совершившие прогул, появившиеся на работе в нетрезвом

						Лист
						76
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		

состоянии, либо отсутствовавшие на работе более 4-х часов непрерывно или суммарно в течение рабочего дня без уважительной причины, а также уличенные в хищении государственного и общественного имущества лишаются премии полностью, в том расчетном периоде, в котором совершены нарушения.

Работники, виновные в несчастных случаях с тяжелым или летальным исходом, связанных с производством, в пожарах и взрывах на производстве не премируются. Частичное или полное лишение премии производится в том расчетном периоде, в котором был совершен поступок.

Рабочим, проработавший неполный месяц в связи с призывом на службу в ряды вооруженных сил, переводом на другую работу, поступлением в учебное заведение, уходом на пенсию, увольнением по сокращению штатов и другим уважительным причинам, выплата премии производится за фактически отработанное время в данном учетном периоде. Работникам, проработавшим неполный календарный месяц и уволенным по другим основаниям (собственное желание, несоответствие работника занимаемой должности, прогул без уважительной причины, систематическое неисполнение трудовых обязанностей, за совершение по месту работы хищения) премия не выплачивается полностью.

Премия работникам утверждается генеральным директором ООО «Лидер».

Наряду с денежными стимулами в ООО «Лидер» используются и не денежные стимулы. К ним относятся:

- льготные цены на питание в столовой (на предприятии осуществляется льготное питание рабочих, имеется возможность быстрого приготовления пищи в специализированных помещениях);

- частичная оплата путевок в санатории и детские лагеря;

- предоставление ветеранам труда раз в год транспорта на личные цели (вывоз угля, дров и т.п.);

- оплата услуг медицинского центра работникам с определенным стажем работы из средств предприятия;

- награждение памятными подарками отличившихся сотрудников на различные праздники.

						Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		77

3.3 Анализ нематериального стимулирования персонала предприятия

Для стабильной и качественной работы любого производства необходимы два основных условия: первое - это применение эффективных новейших технологий и второе, которое по значимости ничуть не уступает первому, а возможно и превосходит его, это - наличие высококвалифицированных хорошо подготовленных кадров, что является одним из важных элементов системы стимулирования труда персонала.

Профессиональное обучение персонала включает в себя два этапа: профессиональную первичную подготовку и повышение квалификации. В зависимости от принятых целей, выделяются различные варианты повышения квалификации в соответствии, с которыми квалификация работника должна быть:

1. сохранена на прежнем уровне;
2. углублена и расширена;
3. приведена в соответствие с изменившейся обстановкой;
4. доведена до уровня, требуемого для работы новой должности.

Повышение квалификации включает в себя учебу на рабочем месте, и самостоятельно организованную учебу (чтение специальной литературы, обмен опытом, посещение выставок и др.).

Учебный инженерно-технический центр (УИТЦ) является базой для подготовки персонала и действует в соответствии с Положением о нем, утвержденном генеральным директором предприятия. УИТЦ обобщает потребность во всех видах обучения работников, формирует группы обучаемых, заключает договора с высшими, средними специальными и другими учебными заведениями на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров непосредственно на курсах. Обучение персонала осуществляется по циклическому методу в соответствии с планом-графиком обучения персонала УИТЦ, утвержденным первым заместителем генерального директора, чтобы рабочие, специалисты и руководители всех уровней проходили всестороннюю подготовку.

									Лист
									78
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Профессиональное обучение персонала содержит следующие формы и методы подготовки, переподготовки и повышения квалификации:

1. подготовка новых рабочих;
2. переподготовка и обучение рабочих вторым смежным профессиям;
3. повышение квалификации рабочих;
4. повышение квалификации и переподготовки руководителей, специалистов.

Подготовка новых рабочих на производстве - профессиональное обучение лиц, ранее не имевших профессию. Подготовка новых рабочих на производстве ввиду значительной разницы в их профессиональной квалификации и опыте работы проводится по индивидуальной форме обучения. При этом обучаемый изучает теоретический курс самостоятельно и путем консультаций (очно-заочное изучение курса) под руководством преподавателя - консультанта теоретического обучения из числа специалистов, а производственное обучение проходит индивидуально под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного рабочего- мастера производственного обучения на рабочем месте. Теоретические занятия и производственное обучение при подготовке новых рабочих на производстве проводятся в пределах рабочего времени, установленного законодательством о труде.

Переподготовка и обучение рабочих вторым профессиям организуется для обучения рабочих, высвобождаемых на предприятии в результате совершенствования и механизации производственных процессов, организации нового производства, предстоящего сокращения численности персонала, а также изъявивших желание сменить имеющихся у них профессию с учетом потребности производства. Обучение рабочих вторым профессиям организуется для расширения их профессионального профиля, подготовка к работе в условиях бригадной или другой коллективной формы организации труда, а также по совмещенным профессиям.

Повышение квалификации рабочих - профессиональное обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний,

									Лист
									79
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

навыков, умений на имеющейся профессии.

К повышению квалификации руководителей и специалистов относится любое обучение, направленное на совершенствование и развитие знаний, умений и навыков и производственной деятельности в работе с персоналом, а также творческой инициативы, современного экономического мышления, овладения новыми методами хозяйствования в условиях рыночных отношений. Обучение руководителей, специалистов и служащих содержит следующие формы и методы:

1. систематическое самообразование;
2. участие в отраслевых семинарах, конференциях и др.;
3. стажировка на передовых предприятиях отрасли и др.;
4. курсы по специализации и различным направлениям;
5. обучение в учебных центрах, ВУЗах, ИПК.

Систематическое самообразование, самостоятельное обучение работника в течение года, осуществляемое по индивидуальному плану, утвержденному его непосредственным руководителем, который также осуществляет контроль за выполнением плана самообразования работника. В ООО «Лидер» существуют различные виды нематериального стимулирования, которые разрознены между собой, поэтому нельзя сказать о действии единой системы нематериального стимулирования. Нематериальные стимулы:

- персоналу предоставляется возможность развития и обучения, для сотрудников ведется планирование карьеры, имеется возможности повышения квалификации (в ООО «Лидер» разработаны и внедрены в практику специальные программы повышения квалификации, пройдя которые сотрудники приобретают более глубокие профессиональные знания);

- рабочие места достаточно оснащены, имеется компьютерная техника, однако значительная часть помещений нуждаются в ремонте и модернизации;

- система льгот одинакова независимо от должности;

- улучшение условий на рабочем месте, внедрение культуры самостоятельного оформления сотрудником рабочего места;

- усиление сплочения коллектива осуществляется посредством проведения

									Лист
									80
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

на предприятии праздничных мероприятий, на которых происходит вручение почетных грамот, премий памятных подарков символов, руководители в эти дни проводят подведение итогов деятельности;

- информирование сотрудников о достижениях с целью создания атмосферы общности результатов;
- предоставление работникам ООО «Лидер» бесплатной юридической консультации;
- за содержание служебного транспорта в технически исправном состоянии и безаварийную работу водителям вручаются благодарственные письма.

В настоящее время основными направлениями работы в области нематериального стимулирования в ООО «Лидер» являются:

- совершенствование бытовых условий для персонала;
- повышение комфорта на рабочем месте;
- внесение разнообразия в трудовую деятельность;
- повышение общности сотрудников с предприятием.

3.4 Исследование трудовой мотивации персонала предприятия

Цель настоящего исследования выяснить.

- Какие методы стимулирования являются наиболее популярными в данной организации?
- Какие факторы считает важными для себя в работе персонал?
- Что может повысить производительность труда работников по их собственному мнению?

3.4.1 Методы мотивации персонала предприятия

В управлении персоналом ООО «Лидер» применяются следующие группы методов.

							Лист
							81
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			

- Административно-организационные методы управления.

1. Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций.

2. Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

- Экономические методы управления.

1. Материальная мотивация труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

- Социально-психологические методы управления.

1. Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

2. Мотивация труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации праздников для сотрудников.

Основной акцент в системе мотивации персонала сделан на материальные методы мотивации. В соответствии с КЗоТ РФ ООО «Лидер» самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников ООО «Лидер», утверждаемым приказом Генерального директора. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке знакомятся с данным Положением. Организация ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					82

определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности. На предприятии используется повременно - премиальная заработная плата.

Заработная плата работников зависит от установленных в штатном расписании должностных окладов, тарифных ставок, отработанного работниками времени: учет рабочего времени ведется на основании табелей учета рабочего времени. Должностные оклад начисляется за фактически отработанное время относительно нормы рабочего времени в месяц. Дополнительно к заработной плате начисляется доплата по коэффициенту результативности, а также премия за превышение задания. Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей. Работники на предприятии могут быть оштрафованы в следующих случаях:

- неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией;
- совершение дисциплинарного проступка;
- причинение материального ущерба или нанесение вреда деловой репутации организации;
- совершение прогула;
- появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения;
- распитие спиртных напитков на рабочем месте;
- совершения хищения имущества организации.

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административно – организационных, экономических и социально-психологических методов. В части использования данных методов стимулирования у предприятия имеются резервы усовершенствования процесса управления для более эффективной работы персонала.

3.4.2 Методы и орудие исследования

							Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата			83

Проведение исследования предполагает сбор первичных данных. Поскольку исследование носит описательный характер, то в качестве методов исследования выбраны наблюдение и опрос. Из двух основных орудий исследования, которыми являются анкета и механические устройства, в данном случае используется анкета. Анкета – самое распространенное орудие исследования при сборе первичных данных. В широком смысле анкета – это ряд вопросов, на которые опрашиваемый должен дать ответы. Анкеты, предложенные респондентам, состоят из 4 -6 вопросов и представлены ниже. При составлении анкет были соблюдены следующие параметры:

- 1) как можно более простая формулировка вопросов;
- 2) использование простых недвусмысленных слов, не содержащих наводящих элементов;
- 3) рациональная последовательность вопросов (помещение паспорттики в самом конце анкеты);
- 4) уважительное обращение к респондентам.

В анкете используются как закрытые, так и открытые вопросы. Закрытый вопрос включает в себя все возможные варианты ответов, и опрашиваемый просто выбирает один из них. Открытый вопрос дает опрашиваемым возможность отвечать своими словами. Вопросы анкеты задавались респондентам, как в устной, так и в письменной форме.

Образцы анкет, предложенных респондентам, представлен ниже.

Анкета

Уважаемые коллеги!

Руководство проводит, анкетирование сотрудников с целью оптимизации кадровой политики нашей компании.

1. Сколько времени вы работаете в нашей компании?
2. Довольны ли вы своей работой в нашей компании?

									Лист
									84
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- Да.
- Скорее да.
- Затрудняюсь ответить.
- Скорее нет.
- Нет.

3. Распределите по степени значимости факторы, которые представлены ниже (по 7-балльной системе).

- Содержание работы.
- Условия работы.
- Перспектива построения карьеры.
- Повышение профессионализма.
- Заработная плата.
- Отношения с руководством.
- Атмосфера в компании.

4. Какие еще условия работы важны для вас? (напишите)

5. Отметьте, пожалуйста, то утверждение, которое соответствует вашей позиции.

- Я удовлетворен(а) работой и не хотел(а) бы менять место работы.
- Я удовлетворен (а) работой в компании, но хотел(а) бы сменить место работы по объективным обстоятельствам.
- Я не удовлетворен(а) работой в компании, но не хотел(а) бы менять место работы.
- Я не удовлетворен(а) работой в компании и хотел(а) бы сменить место работы.
- Я не задумывался (не задумывалась) над этим вопросом.

6. Напишите, пожалуйста, ваши пожелания по улучшению деятельности нашей компании:

7. Напишите, пожалуйста, свою фамилию, имя и отчество:

Спасибо за ваши ответы!

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					85

3.4.3 Оценка системы мотивации сотрудников предприятия

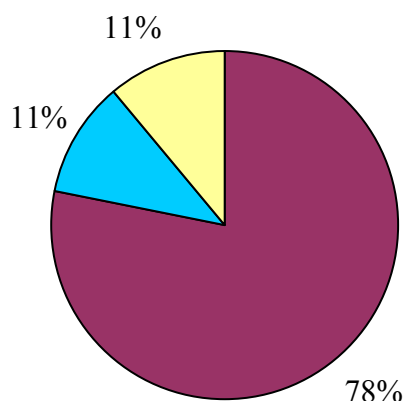
Прежде чем перейти к анализу методов стимулирования, предпринимаемых руководством организации, необходимо выяснить, какие факторы считают важными в своей работе работники организации ООО «Лидер» и какие изменения они желали бы увидеть.

На основе полученных данных были сделаны выводы о возможной корректировке существующей системе мотивации на предприятии.

На вопрос предложенной анкеты «Довольны ли своей работой в компании?» ответы респондентов распределились таким образом: 78% опрошенных сотрудников ответило «да»; 11%-«скорее да»; и 11%- респондентов затруднились с ответом.

Тот факт, что большая часть сотрудников довольна своей работой в организации свидетельствует о достаточно хороших условиях, существующих в данный момент в ООО «Лидер».

Диаграмма, представленная на рисунке 3.1, наглядно отражает мнения респондентов.



■ Довольны ■ Скорее довольны ■ Затруднились ответить

Рисунок 3.1 – Оценка персоналом своей работы в компании

В связи с полученными ответами на первый вопрос интересно было узнать о том, какие факторы в работе наиболее значимы для работников. Данные факторы необходимо было распределить по 7-балльной системе, в результате было рассмотрено пять основных факторов с учетом полученного среднего балла:

- 5,89 балла получил фактор заработная плата;
- 4,28 балла повышение профессионализма;
- 4,28 балла отношение с руководством;
- 4,06 балла перспективы построения карьеры;
- 3,33 условия работы.

Итак, для большинства оказалось наиболее важным заработная плата, повышение профессионализма и отношения с руководством. Сотрудники считают, что увеличение заработной платы повысило бы эффективность их работы. Повышение профессионализма стоит на втором месте, и, действительно, многие работники с удовольствием сдали бы экзамен на повышение категории, с целью повышения своего профессионализма и получения дополнительной прибавки к заработной плате, не всех данный фактор стимулирует к лучшей работе.

Негативное отношение вызывает у работников периодическое недоверие к ним со стороны руководства. Мнения респондентов относительно значимых в работе факторов, направленных на повышение мотивации, отражает диаграмма, представленная на рисунке 3.2.

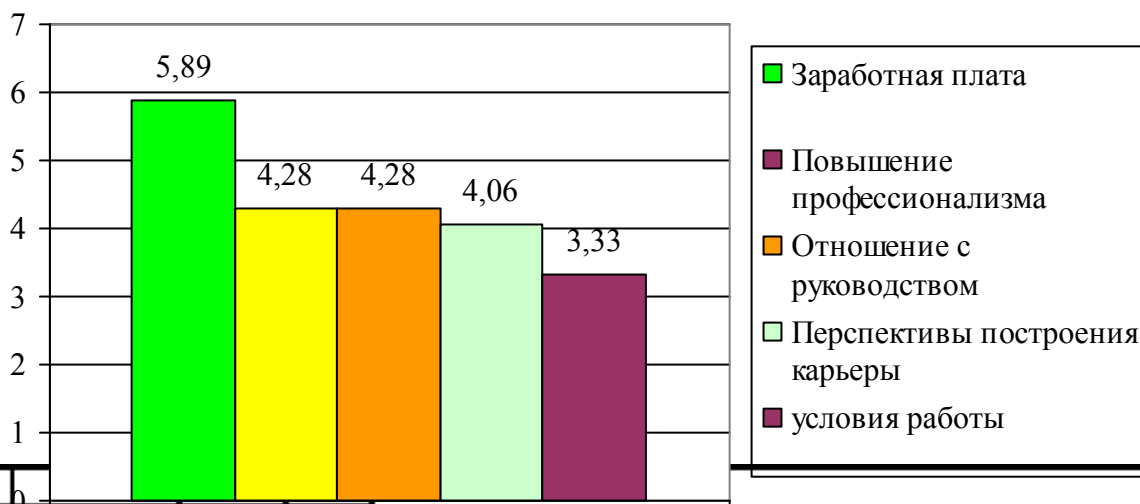


Рисунок 3.2 – Оценка сотрудниками значимых факторов в работе

На то, какие условия еще важны для работников, были получены следующие ответы: поощрения в различной форме за выполненную работу, удобный график, участие руководства в жизни сотрудников.

Для того, чтобы узнать удовлетворены ли сотрудники работой в организации и желают сменить или нет место работы, было предоставлено несколько утверждений, в результате ответов на которые получили, что:

- 50% работников удовлетворены работой и не хотели менять место работы;
- 28% даже и не задумывались над этим вопросом;
- 11% работников удовлетворены работой в организации, но по объективным обстоятельствам хотели сменить место работы;
- 6% не удовлетворены работой, но не хотели менять место работы;
- 5% не удовлетворены работой и хотели ее сменить.

Наглядно ответы респондентов изображены на рисунке 3.3.

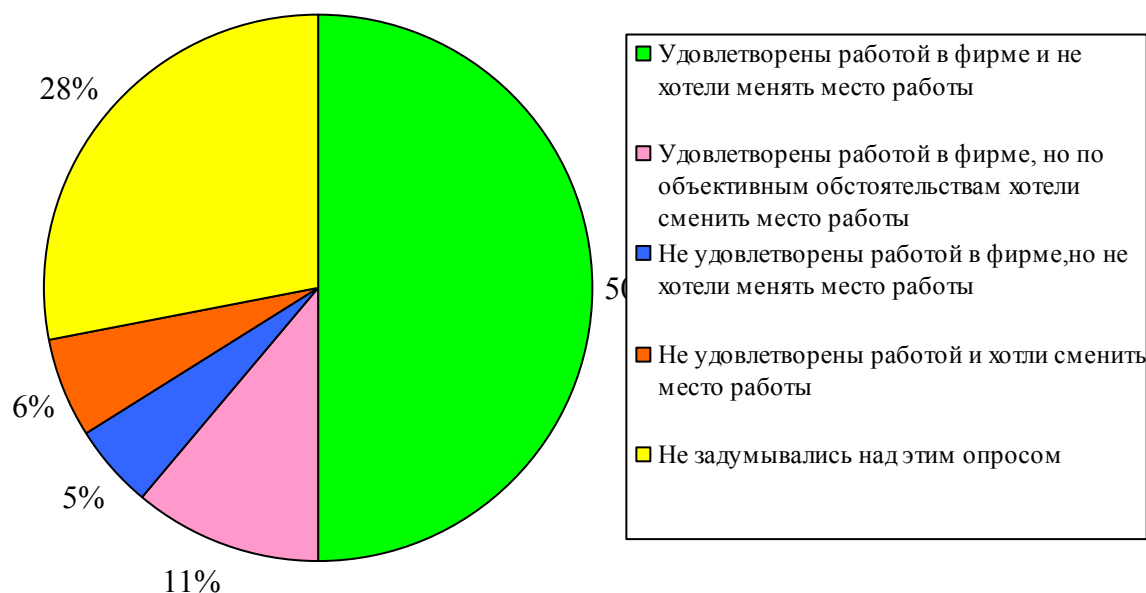


Рисунок 3.3 – Утверждения, соответствующие позиции работников

Как показывают данные анкетирования, на предприятии 50% сотрудников

полностью удовлетворены условиями работы и не собираются переходить на другое место; 28% даже и не задумывались об этом; но все-таки существует 22%, которых в некоторых моментах не устраивают существующие условия работы, а это говорит о том, что система мотивации на предприятии не совершенна.

На просьбу написать пожелания по улучшению деятельности в компании, отозвались немногие. Предложения все-таки оказались: это больше рекламы об организации и продукции, выпуск корпоративной газеты с позитивной информацией о сотрудниках для морального поднятия духа коллектива, и большая заинтересованность жизнью сотрудников.

Таким образом, на основе проведенного исследования системы мотивации персонала в ООО «Лидер», можно сделать вывод, что система нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций менеджмента. Цель мотивации и стимулирования не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) того, что обусловлено трудовыми отношениями.

3.5 Совершенствование системы мотивации персонала ООО «Лидер»

Актуальность проблем мотивации не оспаривается ни наукой, ни практикой, так как от четкой разработки эффективной системы мотивации зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника (менеджера, рабочего), но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности.

Эффективная мотивация труда на предприятиях оказывает всё возрастающую роль в адаптации их к рыночной экономике, определяет уровень их выживания и конкурентоспособности. Однако руководящий состав предприятий слабо владеет и редко использует мотивационные механизмы, способствующие сокращению текучести кадров и повышению производительности труда работников. Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Человек – не машина, его нельзя «включить», когда требуется его работа, и «выключить»,

когда необходимость в его труде не требуется.

Результаты анализа мотивации и стимулирования деятельности персонала данного предприятия, послужили информационной базой для разработки предложений по ее совершенствованию. С учетом выявленных проблем в этой области предлагаются следующие мероприятия.

3.5.1 Создание официального документа по совершенствованию системы мотивации

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Система мотивов и стимулов труда должна опираться на определенную базу (нормативы трудовой деятельности). Вступление работника в трудовые отношения предполагает, что он за предварительно оговоренное вознаграждение должен выполнять некоторый круг обязанностей. Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения.

Предлагается создание официального документа, который будет включать все разработки и совершенствования системы мотивации и стимулирования. Этот документ объединит как уже существующую политику, так и новые аспекты мотивации и стимулирования персонала. Преимущества разработки такого документа на предприятии следующие:

- сами сотрудники могут четче представлять стимулы, которые им предлагают, более полно ощущать связь между производительностью, многолетним трудом и получаемыми вознаграждениями;

- сотрудники отдела кадров смогут более уверенно работать, имея на руках документ, четко регламентирующий, все виды стимулирования

(особенно это важно при денежном стимулировании). В частности, по мере автоматизации рабочих мест можно будет занести в компьютерную базу систему денежной мотивации, которая сама будет нести ответственность за премирование сотрудников к торжественным датам;

- руководители предприятия получают возможность сравнивать существующие на предприятии системы стимулирования и мотивации с системами стимулирования на других предприятиях, сравнивать и вводить новые виды стимулов, что позволит удерживать работников на предприятии;

- этот документ поможет предприятию в области связей с общественностью, поскольку будет являться хорошим документальным доказательством заботы о сотрудниках.

В последующем данный документ нужно регулярно пересматривать, работники предприятия должны сами принимать активное участие в его составлении.

3.5.2 Надбавка за выслугу лет

Надбавка за выслугу лет имеет цель закрепления сотрудников в организации и уменьшения текучести кадров. Выплачивается сотрудникам проработавшим на предприятии не менее одного года.

Источником выплат по результатам работы за год служат отчисления от прибыли, полученные за год. Сумма надбавки включается в состав годового фонда оплаты труда. Основным документом, регулирующим порядок и условия выплат надбавки по итогам работы за год, является Положение, утвержденное администрацией предприятия по согласованию с профсоюзным органом, которое не должно противоречить действующему трудовому законодательству и др. нормативным актам по регулированию социально-трудовых отношений в стране.

Данная надбавка будет начисляться ежемесячно после первого года работы и выплачивается в следующей прогрессии:

- после первого года работы - 5% от должностного оклада;
- после двух лет - 10 % от должностного оклада;

									Лист
									91
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- после пяти лет - 15% от должностного оклада;
- после десяти лет - 17 % от должностного оклада;
- после пятнадцати лет - 20% от должностного оклада.

Премирование построено таким образом, что в первые годы работы сотрудник быстро наращивает процент надбавки. Связано это с тем, что в первые годы сотрудник приносит максимум новых идей, он активно развивается на новом месте. Вместе с тем сотрудник, проработавший менее 5 лет на одном месте, еще не «оброс» неформальными связями с коллегами и достаточно легко меняет место работы в случае более выгодного предложения. После 5 лет работы на одном месте сотрудник менее склонен менять место работы, его умения и навыки тем сильнее приспособляются под конкретное место работы, чем дольше он на нем работает. Такой сотрудник много сил, энергии и времени посвятил развитию и процветанию компании, поэтому после 5 лет работы надбавка за выслугу снижает темп роста, но достигает внушительного размера.

Для целей формирования резерва на выплату ежегодного вознаграждения за выслугу лет руководство компании должно составить специальный расчет, в котором отражается расчет размера ежемесячных отчислений в этот резерв, исходя из сведений о предполагаемой годовой сумме расходов на выплату надбавки за выслугу лет. Премия за выслугу лет не начисляется за время очередного отпуска и временной нетрудоспособности. Это премирование осуществляется в знак преданности сотрудников за непрерывное время работы в организации.

Таковыми действиями руководство фирмы проявляет внимание и уважение к своим служащим, так как знает, что для большинства работников очень важно, чтобы компания не забывала о них.

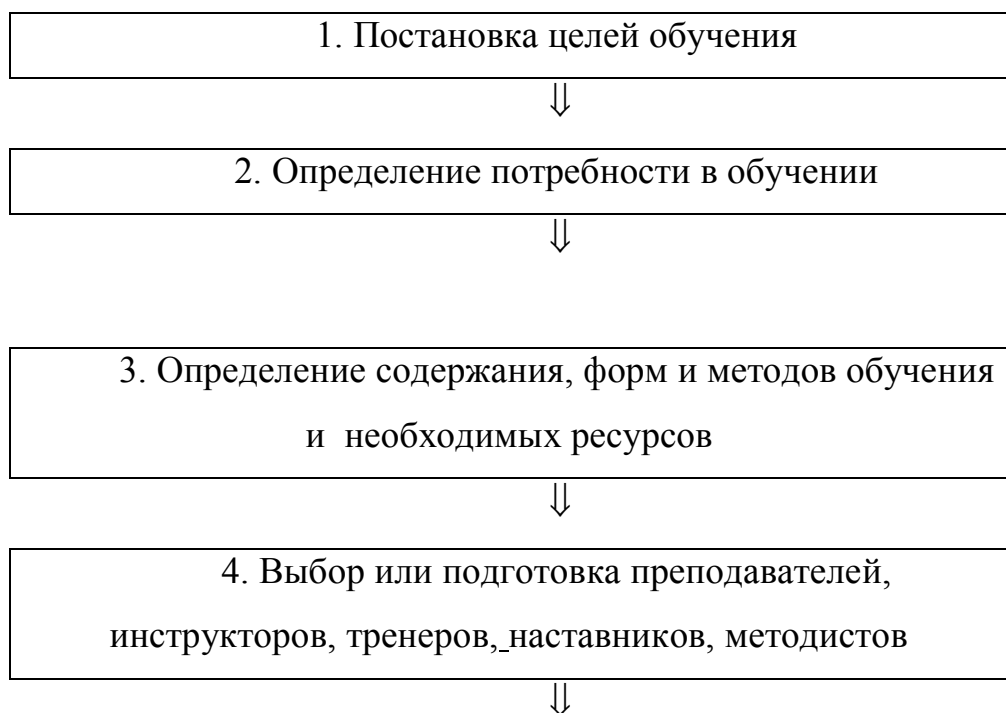
Осознание того, что к сотруднику относятся не как к винтику в большой рабочей машине, а как к индивидуальному ценному работнику, чью работу ценят, контролируют и вознаграждают, стимулирует к более эффективному труду.

3.5.3 Профессиональное развитие и обучение работников

									Лист
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					92

Профессиональное развитие и обучение являются одним из способов мотивации персонала. Необходимо организовать процесс профессионального развития и обучения персонала. На первом этапе разработки схемы по обучению персонала нужно выделить следующие семь основных направлений, непосредственно вытекающих из подхода к обучению персонала как к персонал – технологиям, рисунок 4.1.

Такой подход к персоналу, как персонал – технология окажет положительное влияние на мотивацию сотрудников предприятия. Рассмотрим каждое направление работ в сфере обучения персонала подробнее. Постановка целей обучения. В идеале любой руководитель, рассматривая вопрос о проведении обучения, должен понимать, какую пользу получит организация в результате. Для того чтобы обучение отвечало интересам организации, еще на подготовительной стадии следует прояснить важнейшие интересы организации, связанные с работой по обучению персонала.



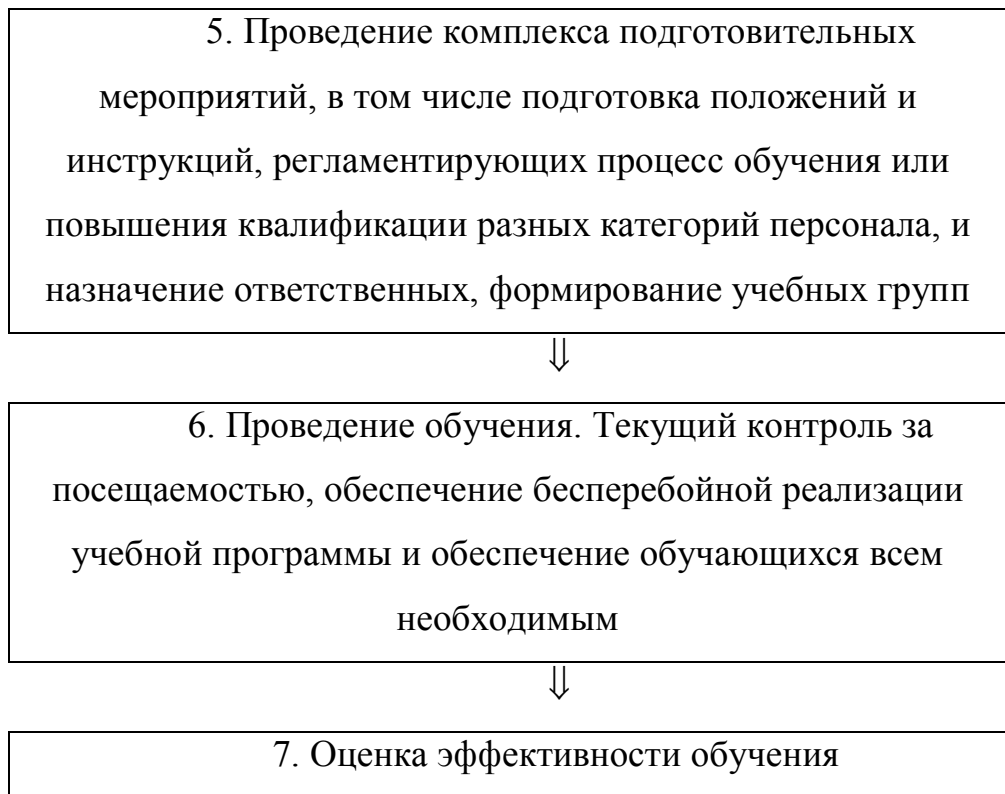


Рисунок 4.1 - Обучение персонала

Обучение должно отвечать интересам организации, для этого необходимо ответить на следующие вопросы.

- Какова сфера деятельности организации, на каком рынке она работает, кто ее основные потребители?
- Чем организация планирует заниматься завтра? Какие функции и виды деятельности составят содержание завтрашней деятельности организации?
- Какие дополнительные профессиональные знания, навыки, и умения требуются работникам для успешного выполнения этих функций и видов деятельности?
- Какие категории и чему надо учить в первую очередь?
- В какие сроки должно пройти обучение разных категорий персонала для успешного и своевременного достижения целей организации?

проблемы и/или может быть связана с планами, с будущими проблемами организации.

Как показывают исследования, проведенные в ООО «Лидер» большинство сотрудников организации имеют среднеспециальное образование и по их мнению повышению квалификации будет способствовать увеличению производительности труда. Обучение должно быть направлено на всех сотрудников, поэтому необходимо разработать программы как для специалистов занимающихся продажами продукции, так и для работников занятых в основном производстве.

Грамотно построенные системы обучения позволят получить хороший результат, как в увеличении объема производства, так и в увеличении объемов сбыта. Полученные результаты будут постепенно снижаться, поэтому необходимо проводить обучение сотрудников как минимум один раз в год.

Сто процентная оплата обучения малоэффективна — сотрудник может недостаточно ценить предоставленную возможность, халатно относиться к учебе. Оптимальным, на наш взгляд, является соотношение: 70% — компания, 30% — сотрудник (естественно, в том случае, когда компания заинтересована в прохождении сотрудником этого обучения).

Финансовые вложения организации в профессиональное развитие и обучение своего персонала в конечном итоге положительно влияют на финансовые результаты ее деятельности, способствуют созданию благоприятного климата в коллективе, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации.

Поскольку затраты на профессиональное развитие сотрудников рассматриваются как капиталовложения в повышение их квалификации, организация ожидает от этого получение отдачи в виде повышения эффективности ее деятельности. Повышение культурного уровня и квалификации работников оказывает большое влияние на рост производительности труда, что в конечном итоге приведет к увеличению выручки, а, следовательно, и прибыли организации.

С повышением уровня образования растет и квалификация рабочих. От квалификации работников, их производственной культуры и опыта, в свою очередь, зависит и качество труда. От обучения, как показывает практика,

ожидается увеличение прибыли в размере 10%. Обучение работников, совершенствование их профессиональных знаний и навыков будет проводиться созданной на предприятии тарифно-квалификационной комиссией, куда входят специалисты предприятия с продолжительным стажем работы и высшим образованием. Это не требует затрат на проведение обучения, связанного с привлечением специалистов со стороны.

План подготовки и повышения квалификации составляется отделом управления персоналом на предприятии. При этом должно предусматриваться не только повышение квалификации, но планирование и развитие карьеры, что повысит трудовую мотивацию работников ООО «Лидер».

Внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Лидер» повлияют на повышение производительности труда персонала и соответственно увеличению выручки от реализации, что положительно отразится на основных экономических показателях организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью исследования выпускной квалификационной работы явилось изучение действующей на предприятии системы мотивации персонала, а также разработка мероприятий по ее совершенствованию. Объектом исследования работы явилось предприятие ООО «Лидер».

В первом разделе данной работы были изучены теоретические основы системы мотивации персонала на современном предприятии.

Во втором разделе выпускной квалификационной работы представлена организационно-экономическая характеристика ООО «Лидер», проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия за период 2012-2014 годы.

В третьем разделе проведен анализ системы мотивации труда персонала на

									Лист
									97
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

предприятию ООО «Лидер». Анализ показал, что на предприятии практикуется гибкое сочетание материальных (денежных, не денежных) и нематериальных (моральных) способов стимулирования труда персонала.

В работе проанализирована зависимость вознаграждения от стажа работы. Анализ показал, что чем больше стаж работы на предприятии, тем больше размер вознаграждения. Недостаток заключается в том, что после нескольких лет работы на предприятии размер вознаграждения перестает увеличиваться.

Для обеспечения прямой связи вознаграждения с личным трудовым вкладом работника и качеством труда всего коллектива, на предприятии выплачивается вознаграждение за общие результаты работы предприятия.

В работе предложены мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Лидер».

Первый шаг, который предприятие должно сделать в плане совершенствования системы мотивации и стимулирования труда персонала, - это создание официального документа, который будет включать все разработки и совершенствования системы мотивации и стимулирования. Этот документ объединит как уже существующую политику, так и новые аспекты мотивации и стимулирования труда персонала.

В ООО «Лидер» необходимо разработать краткосрочную программу материального стимулирования, связанную со снижением себестоимости продукции. Программа должна заключаться в том, чтобы каждому отделу было предложено найти пути снижения себестоимости продукции и выделить часть сэкономленных средств на премирование по итогам проведенной работы.

Предлагается выплачивать выходное пособие, размер выходного пособия зависит как от стажа работы (но не менее 10 лет), так и от квалификации и уровня образования работника. Средняя величина пособия должна достигать 10 - 20 месячных окладов. Можно выплачивать единовременное вознаграждение, в размере от одного до пяти окладов к юбилейным датам на предприятии (пять, десять, пятнадцать, двадцать и более лет).

В настоящее время в связи со сложившимся финансовым положением

									Лист
									98
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

предприятия совершенствование материального стимулирования труда персонала не может быть осуществлена в полном объеме до тех пор, пока не будет достигнута финансовая стабильность на предприятии. Что касается нематериального стимулирования, то основными направлениями его совершенствования должно стать создание единой системы нематериального стимулирования. Основными этапами создания такой системы должны стать:

- управленческая подготовка и переподготовка руководства организации;
- создание программы социальной политики организации, организация культурно-массовых и спортивных мероприятий, дополнительного обучения и т.п.;
- создание подсистемы морального стимулирования.

На предприятии требуется профессиональное развитие и обучение персонала, что являются одним из способов мотивации персонала.

Предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Лидер» положительно отразятся на производственно-хозяйственных показателях деятельности организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Андреева Т. Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала // Управление персоналом. - 2014. - №4 - С. 30-32.
- 2 Белкин В., Белкина М. Система, в которой присутствует «кнуток» и «пряник» // Человек и труд. - 2015. - №2 - С. 67-68.
- 3 Беляева М. Выбор формы оплаты труда: как сохранить организационные издержки// Человек и труд. – 2014. - №10 - С. 11-15.
- 3 Быстрицкий В. Цель стимулирования: разовый успех или каждодневный добросовестный труд // Человек и труд. - 2014. - №1 -С. 69-72.
- 4 Варданян И.С. Исследование системы управления мотивацией персонала // Управление персоналом. - 2014. - №15 - С. 58-64.

									Лист
									99
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- 6 Варданян И.С. Мотивационная система управления персоналом // Управление персоналом. - 2015. - №5 - С. 21-25.
- 7 Варданян И. С. Мотивация начинается там, где заканчивается действие приказа // Управление персоналом. - 2014. - №11 - С.39-41.
- 8 Варданян И.С. Новые тенденции к мотивации стимулирования персонала // Управление персоналом. - 2015. - №9-10 - С. 93-95.
- 9 Варданян И.С. Предложения по совершенствованию нематериального стимулирования // Управление персоналом. - 2014. - №4 - С. 42-46.
- 10 Веснин КС. Менеджмент. - М.: Проспект, 2013. – 504 с.
- 11 Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда. - М.: Издательство Норма, 2007. – 100 с.
- 12 Горбенко О. Роль консультантов при реорганизации системы материального стимулирования // Управление персоналом. - 2012. - №13 - С. 43-47.
- 13 Иванов Ю.В. Соционика и мотивация труда // Управление персоналом. - 2013. -№5 - С. 44 - 47.
- 14 Комаров Е. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала // Управление персоналом. - 2014. - №23 - С. 65-70.
- 15 Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами. - М.: Дело, 2012.- 312 с.
- 16 Королёв О. Оценка персонала // Управление персоналом. - 2013. - №24 - С. 15-16.
- 17 Кошарная Г.Н. Мотивационная структура российского предпринимателя // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - №4 - С. 110-116.
- 18 Красильников С. Мотивация в системе внутрихолдингово управления // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - №8 - С. 69-77.
- 19 Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы: Практическое пособие. - М.: Инфра – М, 2009. - 362 с.
- 20 Круден Г., Шерман А. Зарубежный опыт управления персоналом: Пер. с англ. - М.: ИПК Госслужбы, 2008. - 111 с.

									Лист
									100
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

- 21 Крылов Э. И, Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предприятия и расходов на оплату труда: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2006. – 272 с.
- 22 Лиджиев Т.Г. Особенности стимулирования и повышения производительности человеческих ресурсов // Управление персоналом. - 2014. - №13 - С. 41 - 42.
- 23 Магура М. Формирование приверженности работников своей компании // Управление персоналом. - 2014. - №5 - С. 71-75.
- 24 Мурашов В., Гольтвегер Д. Оплата труда // Управление персоналом. - 2014. - №4 - С. 68-72.
- 25 Нефедов Ю. Природная мотивация: усиливать или не дать снизиться // Управление персоналом. - 2012. - №17 - С. 32-37.
- 26 Олехнович М., Макарова Т. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом // Управление персоналом. - 2015. - №2 - С. 46-53.
- 27 Подобный Д. Мотивация для управления промышленным предприятием // Управление персоналом. - 2014. - №20 - С. 64-65.
- 28 Райли М. Управление персоналом: Пер. с англ. – М.: Юнити - Дана, 2012. -191 с.
29. Самойлова И. Вредные советы руководителю: как «убить» мотивацию сотрудников // Управление персоналом. - 2014. - №11 - С. 44-47.
- 30 Самоукина Н. Мотивация персонала как проблема // Управление персоналом. - 2012. - №7 - С. 62-68.
- 31 Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом: Учебное пособие для ВУЗов. - СПб.: Питер, 2011. – 416 с.
- 32 Такурин В. Совершенствование механизма мотивации труда // Человек и труд. - 2013. - №8 - С. 65-68.
- 33 Управление персоналом: Учебное пособие / В. И. Федосеев, С. И. Капустин. - М.: Экзамен, 2011. – 368 с.
- 34 Управление персоналам: Учебное пособие для ВУЗов/ Ю.Л. Цыпкин. - М.:

									Лист
									101
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата					

Юнити - Дана, 2010. – 445 с.

- 35 Управление персоналом: Учебное пособие / А. Б. Рыбников. - М.: ФОРУМ, 2012. – 288 с.
- 36 Хахалин А. Нематериальная мотивация персонала // Управление персоналом. - 2014. - №6 - С. 21-25.
- 37 Чернышев В.И., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. - СПб, 2011. – 535 с.
- 38 Шекшин СВ. Управление персоналом в современных организациях: Учебное пособие. - М.: «Интел - Синтез», 2010. – 348 с.
- 39 Шичкин М. Мотивация инноваций на предприятиях // Управление персоналом. - 2014. - №15 - С. 48-49.

						Лист
						102
Изм	Лист	№ докум.	Подпись	Дата		