

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**  
**«РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ**  
**ТРУДА РАБОТНИКОВ ПО «КИЯ», Г.МАРИИНСК»**

Выполнил: студентка группы МТнд-221

Евстафьева К.О.

Руководитель:

доцент, к.э.н.

П.В.Масленников

Кемерово 2016



Факультет заочный

Кафедра экономики и управления

Направление (специальность) 080502 «Экономика и управление на  
(индекс, название)  
предприятии»

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации экономиста-менеджера

Обозначение документа АЭЗ.ВКР.00.13.16

Тема «Разработка мероприятий по повышению мотивации труда работников ПО «Кия»,  
г. Мариинск»

Специальная часть ----

Студент Евстафьева Кристина Олеговна  
Фамилия, имя, отчество, подпись,

Руководитель квалификационной работы П.В.Масленников  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Введение. П.В.Масленников  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Теоретический П.В.Масленников  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая характеристика предприятия П.В.Масленников  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический П.В.Масленников  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия П.В.Масленников  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Заключение П.В.Масленников  
краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер Н.М.Гук, А.В.Юдакова  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите  
 Заведующий кафедрой П.В.Масленников  
Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016г.

**Министерство образования и науки  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Кемеровский технологический институт пищевой промышленности (университет)**



Кафедра экономики и управления

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Масленников П.В.

подпись, фамилия, инициалы, дата

## ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы МТнд-221, Евстафьевой Кристине Олеговне

номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема Разработка мероприятий по повышению мотивации труда работников ПО «Кия», г. Мариинск

Специальная часть ---

утверждена приказом по институту № 494 от 19.05.2016 г.

дата

2. Срок представления работы к защите 10.06.2016г.

дата

3. Исходные данные к выполнению работы: Данные бухгалтерской статистической и оперативной отчетности предприятия, полученные во время прохождения преддипломной практики

4. Содержание текстового документа:

Введение Актуальность и содержание работы

краткое содержание

4.1. Теоретический раздел Содержит теоретические и методические аспекты анализа рентабельности предприятия

наименование раздела

краткое содержание

4.2. Организационно-экономическая характеристика предприятия. Общие сведения о предприятии, основные ТЭП ПХД и ФС предприятия за 2013-2015 годы

наименование раздела

краткое содержание

4.3. Аналитический. Анализ рентабельности предприятия за 2013-2015 годы

наименование раздела

краткое содержание

4.4. Мероприятия. Возможные мероприятия по повышению рентабельности предприятия

наименование раздела

краткое содержание

4.5. Заключение. Основные выводы и предложения.

наименование раздела

краткое содержание

4.6.

наименование раздела

краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

5.1 Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия

5.2 Выработка продукции. Динамика заработной платы

5.3 Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы. Оценка мотивации персоналом организации. Оценка мотивационных действий руководства сотрудниками предприятия

5.4 Методы мотивации, применяемые руководством. Методы мотивации, предпочитаемые работниками. Оценка сотрудниками предприятия уровня текучести кадров

5.5 Результаты анализа удовлетворенности работниками своим трудом

5.6 Экономический эффект от предложенных мероприятий. Экономические результаты от реализации мероприятий

6. Консультанты по разделам:

Введение.

краткое наименование раздела

П.В.Масленников

подпись, дата, инициалы, фамилия

Теоретический

краткое наименование раздела

П.В.Масленников

подпись, дата, инициалы, фамилия

Организационно-экономическая характеристика

краткое наименование раздела

П.В.Масленников

подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический

краткое наименование раздела

П.В.Масленников

подпись, дата, инициалы, фамилия

Мероприятия

краткое наименование раздела

П.В.Масленников

подпись, дата, инициалы, фамилия

Заключение

краткое наименование раздела

П.В.Масленников

подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела

подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы \_\_\_\_\_

П.В.Масленников

подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания 16.05.2016 г..

Задание принял к исполнению: 16.05.2016г. Евстафьева К.О.

Объектом анализа выпускной работы выступает структурное подразделение Союза Потребительских Кооперативов - Потребительское Общество «Кия».

Выпускная квалификационная работа состоит из четырех разделов:

в первом - рассмотрены вопросы эффективной мотивации труда как важного элемента грамотного управления персоналом;

во втором - представлена организационная характеристика предприятия и проанализированы экономические показатели производственной деятельности и финансового состояния ПО «Кия» за период с 2013 по 2015 годы;

в третьем - проведен детальный анализ мотивации и удовлетворенности трудом персонала на данном предприятии;

в четвертом - разработаны возможные мероприятия по повышению мотивации и удовлетворенности трудом персонала в ПО «Кия».

					АЭЗ.ВКР. 00.13.16.ПЗ			
Изм.	Лист	№ документа	Подпись	Дата				
Разраб.		Евстафьева			Разработка мероприятий по повышению мотивации труда работников ПО «Кия», г. Мариинск		Лист	Листов
Пров.		Масленников					4	
Н.контр.		Гук, Юдакова				КемТИПП, гр. МТнд-221		
Утв.		Масленников						

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 ЭФФЕКТИВНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДА - ВАЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ ГРАМОТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	9
1.1 Понятие и формы мотивации персонала .....	9
1.2 Модели мотивации и их использование с целью стимулирования персонала .....	13
1.2.1 Модель вознаграждения или позитивного подкрепления. ....	14
1.2.2 Применение концепции иерархии потребностей в разработке системы мотивации персонала .....	15
1.2.3 Применение двухфакторной модели мотивации в разработке системы мотивации персонала ....., .....	17
1.2.4 Применение трехфакторной модели потребностей в разработке системы мотивации персонала .....	18
1.2.5 Применение фактора заработной платы в практике мотивации персонала .....	19
1.3 Корпоративные мотиваторы.....	20
1.3.1 Мотивация руководителя как ключевой фактор мотивации персонала в целом.....	20
1.3.2 Корпоративная культура как значимый фактор мотивации персонала .....	23
1.4 Работа по мотивации на различных этапах процесса управления персоналом .....	25
1.4.1 Мотивирующая форма интервью при приеме персонала.....	25
1.4.2 Мотивация сотрудника в период адаптации .....	28
1.4.3 Мотивация сотрудника при увольнении .....	29
1.5 Индивидуальный подход к мотивации отдельных сотрудников .....	34
1.6 Трудности в разработке и внедрении эффективной системы мотивации персонала .....	38

2 ОРГАНИЗАЦИОННО - ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ МАРИИНСКОГО СОЮЗА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КООПЕРАТИВОВ - ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ОБЩЕСТВА «КИЯ» .....	45
2.1 Производственная структура предприятия .....	45
2.2 Организационная структура управления предприятием .....	46
2.3 Ассортимент выпускаемой продукции .....	47
2.4 Маркетинговая политика и рынки сбыта продукции .....	48
2.5 Основные технико-экономические показатели производственно – хозяйственной деятельности и финансового состояния ПО «Кия» .....	49
3 АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ ПЕРСОНАЛА В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ ОБЩЕСТВЕ «КИЯ» .....	60
3.1 Анализ показателей по труду и заработной плате .....	60
3.1.1 Анализ динамики производительности труда .....	60
3.1.2 Анализ заработной платы .....	62
3.1.3 Анализ соотношения между ростом производительности труда и средней заработной платы .....	64
3.2 Цель и методология анкетирования .....	65
3.3 Оценка мотивации и стимулирования труда персоналом предприятия ..	71
3.4 Анализ методов стимулирования, применяемых на предприятии .....	74
3.5 Анализ удовлетворенности персонала своим трудом .....	80
4 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ ПЕРСОНАЛА В ПО «КИЯ» .....	98
4.1 Создание возможности профессионального и карьерного роста .....	99
4.2 Ранжирование персонала по категориям .....	100
4.3 Повышение квалификации сотрудников и их обучение .....	102
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	106
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	108
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	110

## ВВЕДЕНИЕ

Работа дает людям уверенность в завтрашнем дне, возможность для профессионального самовыражения и средство к существованию. Но кроме рабочих мест на предприятии должны быть созданы дополнительные условия для стимулирования и поддержания активности сотрудников, их живого интереса к работе, искреннего желания трудиться не только на себя, но и на компанию. Для того чтобы подключить работника к решению определенной задачи, надо суметь найти ту мотивацию, которая побудила бы его к действию. И только при эффективной мотивации можно вдохновить людей на выполнение сложных и сверхсложных задач.

В начале 90-х годов, в эпоху молодого российского бизнеса, руководители говорили: «Незаменимых людей нет. Если не нравится работать у меня - пусть уходят, найму новых». Сейчас грамотные управленцы заботятся о персонале, подчеркивают свое уважение к успешным и старательным работникам, организуют обучение, разрабатывают эффективные схемы оплаты и создают бонусные системы. Они понимают, что невыгодно увольнять работника, в которого вложены немалые средства и душевные силы.

Невозможно мотивировать сотрудников директивно, насильственным образом. Поэтому, главная задача, которую ставят перед собой руководители сегодня - это разработка и внедрение эффективной системы мотивации персонала, представляющей собой специальные мероприятия, направленные к внутренним ценностям людей, работающих на предприятии.

Почему люди работают? Почему одни делают лёгкую работу и остаются недовольны, а другие делают тяжёлую работу с удовольствием? Что нужно делать для того, чтобы люди работали лучше и производительнее? Как сделать работу увлекательнее? Что вызывает желание и потребность работать? Эти и многие другие аналогичные вопросы обязательно возникают тогда, когда происходит управление людьми. Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффек-



тивные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые современные технологии. Однако всё это будет сведено на «нет», если члены организации не будут работать должным образом, если они не будут справляться со своими обязанностями, не будут вести себя в коллективе соответствующим образом, стремиться своим трудом способствовать достижению организацией её целей и выполнения ею своей миссии.

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 отпадает. Даже если человек должен выполнять рутинную работу, очень простую по содержанию и легко поддающуюся контролю и учёту, работу, не требующую творческого подхода и высокой квалификации, - даже и в этом случае механическое принуждение к труду не может дать высокого положительного результата.

Если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определённую работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, таким образом построить управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Целью выпускной квалификационной работы является проведение исследования мотивации и удовлетворенности трудом персонала в анализируемой организации, выявление реальных мотивов, побуждающих людей работать на данном предприятии, и факторов, снижающих их мотивацию к труду, а также разработка конкретных мероприятий по повышению мотивации персонала.

Для написания работы были использованы научные труды таких авторов как Герчикова И.Н., Кабушкин Н.И., Магура М.И., Курбатова М.Б., Мескон М.Х., Переверзев М.П., Басовский Л.Е., Шайденко Н.А., Семёнов А.К., а также журналы «Справочник по управлению персоналом» и «Человек и труд».

# 1 ЭФФЕКТИВНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДА -ВАЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ ГРАМОТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 Понятие и формы мотивации персонала

Существует несколько определений понятия мотивации.

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.

Мотивация - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Обобщая эти понятия, можно сказать, что мотивация - это внешние и внутренние движущие силы, побуждающие человека к деятельности, на достижение определенных целей.

Наиболее эффективной считается такая система мотивации, при которой в соответствии с возможностями компании и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Формы мотивации персонала

Все факторы мотивации можно разделить на материальные (экономические) и нематериальные (внеэкономические) стимулы. Как известно, «не хлебом единым жив человек»! Другими словами, недостаточно мотивировать сотрудников только при помощи заработной платы. Кроме системы материального стимулирования в компании должна быть разработана дополнительная система нематериальной мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их психологических, внеэкономических, но тоже очень важных и значимых потребностей:

Реализация принципа «кнута и пряника» отражается в разработке положительной мотивации, направленной на поощрение работников за высокие результаты, и отрицательной мотивации, состоящей из системы наказаний и санкций за низкие результаты и нарушение дисциплины. Вопрос о том, какой подход будет преобладающим - позитивный или негативный, - решается в зависимости от условий работы в конкретной компании и в отношении конкретного сотрудника. [13]

Следовательно, мотивация должна быть адекватной и соответствовать результатам работы персонала компании. Система мотивации не будет эффективной, если в ней предусмотрены лишь наказания за ошибки, низкие результаты работы и дисциплинарные нарушения. Однако она не окажется эффективной и в том случае, если будет состоять только из положительных стимулов.

Кроме того, можно выделить внутренние факторы мотивации, учитывающие самооценку сотрудниками своих результатов, и внешние мотиваторы, связанные с оценкой степени успешности работы сотрудников руководством компании. Хорошо, если оценка руководства формирует самооценку сотрудником своих результатов. В итоге внешняя оценка руководства и внутренняя самооценка сотрудника будут совпадать: «Если руководство меня хвалит, значит, я работаю хорошо. Если ругает, значит, я работаю плохо», - так будет рассуждать сотрудник, для которого оценка руководителя является авторитетной и значимой. Но если руководитель не замечает достижений своего сотрудника или излишне увлекается отрицательной мотивацией, могут возникнуть ситуа-

ции, в которых самооценка сотрудником своих достижений не будет совпадать с оценкой руководства. С целью выяснения совпадений и несовпадений оценки руководства и самооценки сотрудников необходимо иметь постоянную обратную связь со стороны персонала.

Обычно в компаниях разработана общекорпоративная система мотивации. Однако в последнее время все чаще говорят о необходимости индивидуального стимулирования ключевых сотрудников, а также группового (сегментированного) стимулирования отдельных групп работников, например, линейного менеджмента или обслуживающего персонала. Поскольку у различных сотрудников - разные потребности и интересы, индивидуальная форма мотивации ценных сотрудников компании становится все более популярной.

И, наконец, присутствует форма самомотивации руководства и сотрудников, основанная на выделении ими внутренних, значимых лично для них, стимулов к труду. Это могут быть интерес к работе, радость от профессии, удовольствие от творчества, признание своей деятельности нужной для общества, желание помочь клиенту решить его проблемы и др. Самомотивация руководителя и его отношение к работе транслируется на его управленческий стиль и деятельность всей компании. Самомотивация руководителя передается сначала линейному менеджменту, который непосредственно взаимодействует с первым лицом компании. Затем, приходя в свои подразделения, руководители среднего звена управления через свое настроение и отношение к работе вдохновляют исполнительский персонал.

В некоторых ситуациях руководитель компании переносит (проецирует) собственную мотивацию на заинтересованность сотрудников, считая, что потребности, которые стимулируют к работе его самого, присутствуют или должны присутствовать у сотрудников.

На самом деле это далеко не так. Навстречу самомотивации руководства компании движется поток самомотивации сотрудников, являющийся отражением собственных потребностей работников. Выделение потребностей, которые значимы для сотрудников, и организация мероприятий по их мотивации - необ-

ходимое внешнее условие активизации и поддержки механизма самомотивации, пожалуй, самого эффективного во всей мотивационной системе. Если знать реальные интересы и желания сотрудников и разработать систему мотивации, отвечающую этим потребностям, между руководством и персоналом возникнет настоящее партнерство, о котором мечтает в душе каждый грамотный современный российский руководитель. [13]

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является задачей руководства персоналом. Вследствие изменения содержания труда в условиях НТП, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности.

Готовность и желание сотрудника выполнять свою работу являются одним из важнейших факторов обеспечения эффективности деятельности организации. Самым мощным организующим средством координации группового поведения является интерес к работе. Увлеченные самой идеей труда люди стремятся привнести свои изменения в условия труда, чтобы сделать его более содержательным.

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 строго 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. [22]

## 1.2 Модели мотивации

### и их использование с целью стимулирования персонала

Модели (концепции) мотивации, авторами которых выступают западные консультанты, нередко уязвимы для критики. Однако не следует «с водой выплескивать и ребенка»: критически осмысляя эти мотивационные модели, не следует отказываться от содержащейся в них полезной информации. Нужно знать «минусы» и «плюсы» известных концепций мотивации персонала. Начнем с рассмотрения их общих недостатков.

Нередко теоретические исследовательские работы очень трудно читать: они сложно написаны и, как правило, плохо переведены. Следовательно, необходимо изложить эти мотивационные концепции просто и лаконично.

К недостаткам относится также и тот факт, что эти модели созданы на основе анализа и обобщения западного опыта и не все выводы из них применимы к российским условиям. Поэтому необходимо понять, какие положения той или иной западной концепции «работают» в российских условиях, а какие - нет.

Последний, часто формулируемый недостаток западных концепций мотивации заключается в том, что если сравнивать их между собой, можно заметить противоречия. При знакомстве с моделями мотивации для нас важны не противоречия между ними, а возможность их применения с учетом конкретных особенностей компаний и работающих в них сотрудников.

Не существует стандартных рекомендаций, подходящих для всех. Известно, что условия, которые являются мотивирующими в одной компании, не будут оказывать такого воздействия в другой; а то, что мотивирует одного сотрудника, не окажет влияния на повышение производительности работы другого. Поэтому анализ информации и адекватное применение ее соответственно условиям и особенностям персонала — конструктивный подход при ознакомлении с концепциями мотивации. [11]

И, наконец, чтобы преодолеть абстрагированный характер моделей мотивации и сделать их приближенными к практике, в каждом случае предлагаются

управленческие задачи (кейсы), для решения которых необходимо применить принципы анализируемых концепций.

### **1.2.1 Модель вознаграждения или позитивного подкрепления**

Способы вознаграждения разделены на две группы:

-внутренние;

- внешние.

Внутренние способы - это механизм самомотивации работника:

- ✓ стремление к достижению результата;
- ✓ интересное содержание труда;
- ✓ значимость деятельности для общества;
- ✓ общение с коллегами.

Внешние способы организованы компанией и действуют на работника извне:

- ✓ заработная плата;
- ✓ карьера;
- ✓ символы служебного статуса (машина, кабинет, власть и др.);
- ✓ признание;
- ✓ дополнительные льготы (кредиты, страховка и т.п.).

Для эффективного применения теории вознаграждения для нематериального стимулирования персонала необходимо учитывать определенные факторы.

Во-первых, следует помнить, что при наличии системы подкрепления результатов труда заинтересованность сотрудника повышается, а при мотивации, не зависящей от результатов его деятельности, - снижается.

Во-вторых, модель может быть применена при индивидуальном подходе к нематериальному стимулированию ключевых сотрудников компании лишь после оценки их предпочтений. [16]

## **1.2.2 Применение концепции иерархии потребностей в разработке системы мотивации персонала**

Автор данной концепции - А.Маслоу. Он выделял пять групп мотивов, которые выстраиваются в систему соподчинения (более высокая группа мотивов становится актуальной для работника в том случае, если удовлетворены мотивы низшего уровня):

1) физиологические потребности - это потребности, необходимые человеку для выживания, например, потребности в еде, воде, кислороде, сне и т.д.;

2) потребности в безопасности и уверенности в будущем - это потребности, необходимые человеку в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;

3) социальные потребности - это потребности, необходимые человеку в социальном окружении, в общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;

4) потребность в уважении - это потребность в авторитете, самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании;

5) потребность самовыражения - это потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Применение концепции иерархии потребностей в разработке системы мотивации персонала предполагает индивидуальный подход к стимулированию ключевых сотрудников. Необходимо определить, какие потребности являются ведущими для этих работников, и разрабатывать факторы мотивации в соответствии с ними (для одного работника важны физиологические потребности, а для другого - потребность в самовыражении).

Например, если для сотрудника важна первая группа потребностей, необходимо учитывать, чтобы размер заработной платы позволял использовать ее для жизненного воспроизводства работника и его семьи (удовлетворение первичных потребностей в пище, жилище, рождении и обучении детей).



Если для работника значима вторая группа потребностей, необходимо организовать эмоционально безопасную атмосферу в компании (подразделении). Сотрудник должен быть уверен в стабильности своей работы в компании и не иметь таких страхов, как страх банкротства компании, страх массового или индивидуального увольнения, страх унижения и др.

Если для работника значимыми выступают социальные потребности в общении, консолидации, возможности влиять на политику организации и получать эмоциональную поддержку от сотрудников и руководства, то в компании должны быть организованы корпоративные институты, создающие условия для удовлетворения таких потребностей. Это могут быть регулярные корпоративные праздники, выезды на природу, тренинги, собрания по анализу и оценке корпоративной культуры компании и т.п.

Если ведущей для сотрудников является потребность в уважении, то необходимо следить за тем, чтобы они постоянно получали позитивную оценку со стороны руководства и коллег, имели делегированные полномочия, а также регулярно направлялись на обучение и повышение профессиональной компетентности. [11]

Для ряда креативных сотрудников ведущей выступает потребность в самовыражении. Поэтому именно они должны иметь возможность заниматься творческой работой по решению сложных, нестандартных проблем.

Трудности в применении модели иерархии потребностей состоят в том, что ее нельзя использовать в качестве единственной модели для всей компании. Далеко не все сотрудники испытывают потребность в самовыражении, подкреплении своей «Я-концепции». Более того, предполагается, что только около 3-5% от всего числа сотрудников компании могут иметь доминирующую потребность в самовыражении.

Кроме того, достаточно сложно найти человека, потребности которого по степени значимости выстраиваются в стройную систему соподчинения, предложенную А. Маслоу. Это скорее теоретическая модель, нежели практическая. Условия, которые мотивируют одних, могут быть нейтральными или незначи-

мыми для других. Действительно, один сотрудник хотел бы, чтобы его объявили лучшим в подразделении, а другой с удовольствием получил бы приглашение на празднование дня рождения своего руководителя, отмечаемого в узком кругу. [11]

### **1.2.3 Применение двухфакторной модели мотивации в разработке системы мотивации персонала**

Данная модель разработана Ф. Герцбергом. Он рассматривал две группы факторов - гигиенические и мотивационные.

Гигиенические факторы не мотивируют сотрудников, а предотвращают их неудовлетворенность и снижают повышенную текучесть персонала. Это:

- ✓ политика компании;
- ✓ условия и режим работы;
- ✓ заработная плата;
- ✓ отношения между коллегами;
- ✓ система контроля и оценки.

Мотивируют только мотивационные факторы. Это:

- возможность достижения успеха;
- условия построения карьеры;
- признание и одобрение высоких результатов со стороны руководства;
- наличие персональной ответственности;
- возможность творчества.

Применение двухфакторной модели при разработке системы мотивации персонала должно быть осторожным, поскольку она отражает западную практику управления персоналом. В Крупных и успешных западных компаниях разделение условий труда на гигиенические и мотивирующие факторы может быть оправданно, во многих российских компаниях - нет. Для сотрудников российских компаний ведущим мотивационным фактором нередко выступает заработная плата. [18]

## **1.2.4 Применение трехфакторной модели потребностей в разработке системы мотивации персонала**

Данная модель разработана Д. Мак-Клелландом. Он считал, что на эффективность работы влияют три важные потребности человека:

1. потребность во власти;
2. потребность в успехе;
3. потребность в причастности.

Применяя трехфакторную модель потребностей в разработке системы мотивации персонала, следует учитывать, что среди сотрудников можно выделить три психологических типа.

Работники, имеющие потребность во власти, отличаются такими характеристиками, как открытость, стремление к откровенному общению, энергичность, отсутствие страха перед конфликтами, стремление к отстаиванию своих интересов, ораторские способности, стремление находиться в центре внимания. Эти сотрудники, хорошо мотивированы к работе, если имеют четкие карьерные перспективы продвижения на должность руководителя в компании.

Работники, имеющие потребность в успехе, стремятся к умеренному риску, ориентированы на личную ответственность, проявляют инициативу, ждут, когда им передадут полномочия в решении серьезной производственной задачи.

Работники, имеющие потребность в причастности, стремятся к дружеским отношениям, взаимопониманию и оказанию помощи другим.

С целью мотивирования этим работникам необходимо делегировать важные задачи, формулировать творческие задания, применять поощрительные воздействия на успехи и давать им большие возможности социального общения. [18]

## **1.2.5 Применение фактора заработной платы в практике мотивации персонала**

Несмотря на то, что заработная плата - это доминирующий фактор вознаграждения за труд, ее мотивирующее значение можно либо повысить, либо понизить. Для того чтобы заработная плата стала реальным мотиватором, необходимо учитывать следующие условия:

1) заработная плата становится фактором повышения мотивации труда в том случае, если она непосредственно связана с результатами деятельности;

2) заработная плата является мотиватором, если работник придает ей решающее значение;

3) заработная плата повышает мотивацию, если работник считает, что в оценке его труда и труда сотрудника, выполняющего такую же работу, присутствует принцип справедливости;

4) заработная плата должна соответствовать объективным характеристикам работника - образованию, квалификации, должности, общему стажу и опыту работы в данной компании.

Если перечисленные выше условия не выполняются, мотивирующее значение заработной платы снижается и результаты труда работника становятся ниже при одинаковой заработной плате.

Применяя фактор заработной платы в практике мотивации персонала, нужно учитывать, что в России сохраняется высокое значение зарплаты. Считается, что примерно для 70% работников заработная плата имеет первостепенное значение.

Необходимо разрабатывать три ее компонента:

1) стабильную часть заработной платы работникам определенной категории за выполнение данного труда и данных должностных обязанностей;

2) ежегодно меняющуюся часть заработной платы за выслугу лет, опыт и стаж, содержание социального «пакета» и индексацию вследствие удорожания жизни;

3) ежемесячно варьируемую часть заработной платы за конкретные результаты труда, выплачиваемую в виде премий.

Основная трудность в применении фактора заработной платы в практике мотивации персонала заключается в том, что обычно ему придается слишком большое значение, а другие факторы мотивации, при помощи которых можно снизить неудовлетворенность заработной платой на определенный период и даже полностью ее нейтрализовать, недооцениваются. В любом случае, необходимо иметь информацию о том, какое значение заработная плата имеет для конкретного работника.

Например, значение заработной платы повышается для низкооплачиваемых исполнителей и снижается для высокооплачиваемых топ-менеджеров. Для последних на первый план выступает фактор власти, общественной значимости труда, творчества и удовлетворенности. Кроме того, значение заработной платы может не быть доминирующим для зрелого персонала, для которого первостепенными факторами начинают выступать уважение со стороны руководства, стабильность работы компании, отсутствие угрозы внезапного увольнения. [28]

## **1.3 Корпоративные мотиваторы**

### **1.3.1 Мотивация руководителя как ключевой фактор мотивации персонала в целом**

Отношение к делу руководителя или топ-менеджера компании, работающего по контракту, выступает примером для подчиненных. Поэтому неудивительно, что мотиваторы высшего руководителя становятся значимыми для ключевых сотрудников, которые давно работают в компании. Какие же мотивы лежат в основе деятельности первых лиц организации?

Если руководитель стремится обеспечить процветание компании и осознает себя в качестве носителя корпоративных ценностей, он определяется в сфере консалтинга как стратегический руководитель. Мотивация страте-

гического руководителя - это ответственность за процветание и стабильность компании, профессиональное самопожертвование и отказ от индивидуальных целей, если они идут вразрез с корпоративными.

Такой руководитель принимает решения и действует с расчетом на долгосрочную перспективу развития компании. Он проявляет личную скромность и не стремится к дорогостоящим атрибутам власти. Нередко он может снизить собственную заработную плату, если финансовые ресурсы направляются на развитие компании.

В практике российского консалтинга появилась формула «максимальный вход - минимальный выход». Она означает, что ведущий лидер компании (основатель или собственник), затрачивая основную часть своего жизненного времени на работу и получая высокие прибыли, физически не успевает тратить большие деньги на самого себя. Довольно часто интенсивно работающие люди в личной жизни неприхотливы. Подъем духа, удовольствие и азарт в их жизни - это работа. Только правила делового имиджа заставляют их заботиться о внешних атрибутах благосостояния.

Выделяется также другая направленность управленческой деятельности, при которой ведущим мотивом руководителя выступает стремление к персональному самоутверждению. Такой руководитель стремится к личному благополучию и обогащению. Он покупает престижную машину, строит для себя и своей семье дорогой и затратный по эксплуатации коттедж в элитном поселке. Нередко он стремится к личной власти над другими людьми. Его мотивация - это самоутверждение посредством подавления воли и самостоятельности своих подчиненных. [2]

Если такой руководитель обладает харизмой и хорошими менеджерскими способностями, организация процветает. При стремлении к персональному самоутверждению он вытягивает и компанию. Но если у такого руководителя нет выдающихся талантов, то в компании возникает тяжелая атмосфера, растут текучесть персонала, борьба группировок и сценарные конфликты.

Известно, что сотрудники относятся к стратегическому руководителю с

уважением и идут за ним, поскольку с ним интересно работать. Развиваясь сам, такой руководитель создает условия для профессионального роста способных сотрудников. Он не считает их подчиненными, но видит в них единомышленников и партнеров.

В конфликтной ситуации стратегический руководитель и начальник, направленный на личное самоутверждение, ведут себя по-разному.

В работе стратегического руководителя присутствуют конфликты, но они, как правило, объективны и имеют профессиональное содержание. Резко проявляя себя в конфликте, он может быть критичным к ошибкам подчиненных, но не затрагивает их человеческое достоинство.

Если же конфликтует руководитель, ориентированный на личное самоутверждение, конфликтное поведение имеет индивидуальную мотивацию, связанную с неразрешенностью его собственных психологических проблем. В последнем случае, имея низкую самооценку и испытывая напряжение из-за неуверенности в себе, руководитель с персональной мотивацией на самоутверждение сознательно или неосознанно борется против тех, кто может быть успешнее его. Конкурентные мотивы в его работе - на первом месте. Если кто-нибудь предлагает новый проект, он будет искать ошибки; если у кого-либо появилась новая идея продвижения компании на рынке, он будет показывать ее несостоятельность и т.п. Если мотивация на личное самоутверждение проявляется у основателя компании, в некоторых ситуациях он может увольнять способных сотрудников, даже теряя при этом прибыль.

Мотивация управленческой деятельности нередко меняется у одного и того же руководителя в зависимости от его опыта и возраста. Молодой руководитель может начать свою карьеру с индивидуального самоутверждения, но с накоплением профессиональных знаний и управленческого опыта становится стратегическим руководителем. В конце карьеры, подходя к «черте» пенсионного возраста, в борьбе за свое «кресло», испытывая страх оказаться невостребованным, он может снова перейти в разряд руководителей, стремящихся к индивидуальному самоутверждению. [2]

### 1.3.2 Корпоративная культура как значимый фактор мотивации персонала

Корпоративная культура компании проявляется в атмосфере, особенно в сферах взаимодействия сотрудников, их отношении к клиентам и партнерам. Как правило, в преуспевающих организациях корпоративная культура проявляется в деловом кредо - совокупности ценностей, целей, правил и норм, регулирующих деловые отношения и отражающих социальную и экономическую политику компании.

Деловое кредо (деловой кодекс, корпоративная религия) компании декларируется в специальных документах, корпоративной прессе, на корпоративных сайтах в Интернете, в выступлениях руководства и сотрудников на совещаниях, в электронных рассылках, а также в брошюрах, рекламных проспектах, фирменных знаках на рекламной продукции и товарах, на стендах в офисах, в материалах настенных газет.

Деловой кодекс фирмы - это ее «лицо», понятное и привлекательное для партнеров и клиентов, выделяющее ее среди других компаний.

Создание, поддержка и внутренняя реклама корпоративной культуры направлены на вдохновение сотрудников на высокую эффективность работы, повышение их приверженности, лояльности и преданности компании.

Корпоративная культура компании определяет ведущие ценности и значимые цели, которые сотрудники должны разделять и учитывать в своей работе. Например, если в корпоративном кодексе провозглашается, что компания направлена на выращивание своих «звезд», то, конечно, подобный лозунг будет мотивировать активных и способных сотрудников на карьерный рост именно в этой организации.

Наличие сформированной корпоративной культуры существенно ускоряет профессиональную адаптацию новых и молодых сотрудников, способствует их эффективному включению в производственную и социальную деятельность компании. [3]

В корпоративном кодексе сформулированы:



- ведущая миссия и видение компании, ее девиз и слоган;
- философские и социально-экономические ценности организации;
- цели, которые декларирует компания;
- корпоративные мероприятия, традиции и ритуалы;
- особенности делового взаимодействия между руководителями и подчиненными, между сотрудниками внутри подразделений, а также с клиентами компании;
- характеристика и направленность поведения сотрудников в ситуациях деловых конфликтов, отношение к конфликтам;
- требования к деловому костюму сотрудников компании.

В настоящее время в российских компаниях распространены следующие мотивирующие корпоративные мероприятия, традиции и ритуалы:

- ✓ пение корпоративного гимна;
- ✓ организация общих праздников в офисе компании, посещение ресторана или выезд в загородный пансионат (Новый год, 8 марта и 23 февраля, день создания компании);
- ✓ учреждение корпоративного праздника - дня рождения компании;
- ✓ праздники, связанные с временами года (особенно популярны праздники весны);
- ✓ совместные выезды в туристические поездки (по России и зарубеж);
- ✓ спортивные мероприятия (футбол, баскетбол, парашютный спорт, автоспорт, бассейн и др.);
- ✓ видеосъемка сотрудников, имеющих интересные хобби;
- ✓ различные совместные занятия во внеурочное время (охота, боулинг, бальные танцы и т.п.);
- ✓ особые корпоративные традиции (например, капустники, выступление руководства на сцене: пение, танцы, проигрывание мини-спектаклей).

В качестве эффективных мотивирующих и консолидирующих корпоративных мероприятий выступают также тренинги различной направленности:

- ✓ организация корпоративного университета - в его рамках регулярно

проводятся обучающие семинары и тренинги, которые ведут приглашенные преподаватели и тренеры, а также сотрудники организации на территории компании;

- ✓ бизнес-тренинги с выездом в пансионаты, проводимые с определенной регулярностью (например, один тренинг в квартал) и направленные на повышение профессионализма сотрудников и выработку у них «общего языка» и общих подходов в работе;
- ✓ тренинги по командообразованию, направленные на создание общего коммуникативного и эмоционального опыта участников, а также уменьшение внутренней конкуренции, снижение уровня конфликтности и оптимизацию социально-психологической атмосферы в компании. [3]

## **1.4 Работа по мотивации на различных этапах процесса управления персоналом**

### **1.4.1 Мотивирующая форма интервью при приеме персонала**

В разнообразных интервью, которые проводят при приеме кандидатов, можно выделить две основные формы: стрессовое и контактное интервью.

При стрессовом интервью сотрудники компании, проводящие набор кандидатов (HR-специалист и руководитель подразделения, в котором будет работать кандидат), организуют условия прессинга. Один из них играет роль доброго и сочувствующего человека, другой - недовольного, жесткого и критикующего.

Среди стрессовых приемов собеседования можно выделить, например, такие фразы. «Мы проводим серьезный отбор на эту должность. У нас - высокие требования, и Вы - один из многих кандидатов. Решение мы будем принимать в течение месяца, а возможно, и более длительного срока». Эта фраза направлена на создание неопределенной ситуации и проверку самооценки спе-

циалиста. Считается, что неуверенный в себе человек при напоминании о конкуренции может потерять самообладание.

«Все кандидаты перечисляют свои достоинства и успехи. А нас интересуют в первую очередь Ваши недостатки и промахи. Назовите как минимум три своих недостатка и три неудачи, которые Вам пришлось пережить в последнее время». Конечно, о своих слабых сторонах и ошибках говорить неприятно, особенно при собеседовании. Многие кандидаты начинают увиливать от вопроса, краснеть или формулировать свои слабые стороны так, что они выглядят не столько недостатками, сколько преимуществами.

«Нам не понравилось Ваше мнение. У нас в компании считают принципиально иначе. Что Вы об этом думаете?» Фраза направлена на оценку реакции кандидата на критику и на его способность отстаивать свою позицию.

Многие компании разрабатывают кейсовый ряд из ситуаций, направленных на оценку стрессовой устойчивости кандидата. Например, могут быть предложены такие ситуации.

«На Вас несправедливо накричал начальник. Что Вы будете делать?»

«Как Вы поступите, если клиент предъявляет необоснованные претензии?»

«Если в адрес Вашего проекта высказывается резкая критика, как Вы будете действовать?»

При контактном интервью собеседование проводится в спокойной манере. Интервьюеры проявляют позитивное отношение к кандидату, открытость и стремление к диалогу.

Приведем вопросы:

- Что Вам больше всего нравилось на предыдущем месте работы?

- Чем Вас привлекает работа в нашей компании?

- Почему Вы считаете себя способным занять эту должность? Назовите свои сильные стороны. Почему Вы ушли с предыдущего места работы? Получали ли Вы другие предложения?

- Насколько успешно Вы прошли собеседования в других местах?

Какие изменения Вы произвели бы на новом месте работы в данной должности?

- К кому можно обратиться за отзывом о Вашей работе?

- На какую заработную плату Вы рассчитываете?

- Какие Ваши профессиональные связи и контакты можно использовать на работе в нашей компании?

- Как Вы повышаете свою профессиональную компетентность?

- В какие сроки Вы могли бы приступить к работе?

- За что Вас хвалили и критиковали в последние два года на предыдущем месте работы?

- Что Вы делаете чаще: соглашаетесь или спорите?

- Какие из должностных обязанностей на предыдущем месте работы Вы выполняли с удовольствием, а какие - нет?

- Назовите три ситуации, в которых вы добились успеха. Почему?

- Опишите свой самый интересный проект за последние полгода (год).

- Если Вы будете у нас работать, с чего Вы начнете? Опишите, пожалуйста, Ваш первый день или первую неделю на новой работе.

- Эффективно ли Вы проводите переговоры? Как Вы пришли к этому выводу?

Какая из форм собеседования - стрессовая или контактная - более эффективна, решать, конечно, сотрудникам, которые проводят отбор. Однако вряд ли стоит организовывать жесткий прессинг, чтобы оценить стрессоустойчивость кандидата, если его будущая работа не связана с постоянным стрессом.

Довольно часто «толстокожий» работник не показывает таких высоких результатов, каких от него ждут. А кандидат, который краснел на собеседовании, смущался и тщательно продумывал ответ, в первые месяцы работы в компании проявляет себя как предельно вдумчивый и старательный работник. [4]

Кроме того, неизвестно, будет ли стрессовое интервью мотивировать кандидата на высокие достижения? Вероятнее всего, он получит впечатление, что для успеха в этой компании не столько важно быть хорошим специалистом, сколько уметь «держать удар». При контактном интервью мотивационный про-

цесс «запускается» уже на стадии приема кандидата. Кандидату показывают, что в этой компании сотрудников уважают, считаются с их мнением и интересуются их предпочтениями.

#### **1.4.2 Мотивация сотрудника в период адаптации**

Адаптационный период сотрудника на новом месте работы - один из самых трудных. Работник должен хорошо себя проявить, успешно решить первые задачи и проекты. Он должен адаптироваться к непосредственному руководителю, в подчинении которого находится: его требованиям, управленческому стилю, характеру. Перед ним стоят также задачи адаптации в коллективе и к общим дисциплинарным требованиям.

С целью оптимизации адаптационного периода новых сотрудников во многих компаниях проводятся циклы корпоративного обучения, где подробно рассказывают о компании, корпоративной культуре, ценностях и требованиях, знакомят с карьерой наиболее успешных сотрудников, их достижениями и успехами.

Представление нового сотрудника происходит во многих российских компаниях. Ему предлагается выступить на совещании и рассказать о себе и своих планах в компании.

Здесь разрешается много адаптационных проблем. С одной стороны, новый сотрудник чувствует к себе интерес персонала, отвечает на вопросы, снимающие адаптационные барьеры. С другой стороны, это позволяет исключить моменты, когда сотрудники с удивлением замечают в своей компании новых, незнакомых им людей и вынуждены долго «приглядываться» к ним, чтобы наладить взаимодействие.

Введение в должность и наставничество - очень полезные меры для снижения адаптационного синдрома. Новому сотруднику выдается для изучения должностная инструкция, и формулируются конкретные задачи, которые он должен решить. Его знакомят с кадровым сотрудником (или сотрудниками), от

которых он может получить информацию и рекомендации по выполнению задачи. Наставник поможет также адаптироваться к коллективу и принятой в компании системе дисциплинарных требований. [7]

### **1.4.3 Мотивация сотрудника при увольнении**

По каким бы причинам ни увольняли сотрудника, он должен уходить без чувства обиды, раздражения или мести. Последствия увольнений, проведенных без должного психологического, финансового и юридического сопровождения, могут обернуться для компании серьезными неприятностями.

Увольнение сотрудника в негативной ситуации «бьет» по имиджу компании. Отрицательная информация о компании быстро распространяется в отрасли или регионе, и в результате другие квалифицированные работники избегают в ней работать. Объясняя свой уход, обиженный бывший сотрудник рассказывает родственникам, друзьям и знакомым, как несправедливо с ним обошлись при увольнении.

Кроме того, негативное увольнение - всегда стресс, не только для сотрудника, но и для персонала. Те, кто остается в компании, испытывают неуверенность и страх, что с ними могут обойтись так же, как с бывшим коллегой. Нередко они тайком начинают поиски нового места работы. В этом случае негативное увольнение - серьезный демотиватор для сотрудников, снижающий эффективность и отрицательно действующий на их лояльность по отношению к компании. Поэтому во многих компаниях прибегают к аутплейсменту - мягкому увольнению с обязательным комплексом мер по содействию в трудоустройстве работника и его психологической поддержке.

Как правильно увольнять сотрудника, чтобы его уход становился не демотиватором, а мотивировал тех, кто остался работать в компании? [10]

В любом случае, увольняется ли сотрудник по собственному желанию или происходит принудительное увольнение, с ним необходимо провести беседу. Как правило, люди, которые уходят из компании, более открыто и искренно

говорят о негативных условиях, заставивших их принять такое решение. Для мудрого руководителя, профессионального, грамотного HR-менеджера или кадрового сотрудника такая информация важна для проведения постоянного мониторинга текучести персонала в компании, направленного на разработку мер по устранению негативных факторов и снижению оттока кадров.

Кроме выяснения истинных причин увольнения, в ходе такой беседы руководитель или кадровый работник стремятся оставить позитивное впечатление о своей компании. Позитивное завершение отношений полезно и компании, и сотруднику. Если увольняется ценный сотрудник, у компании остается возможность снова пригласить его на работу, когда негативные условия, вызвавшие увольнение, будут устранены.

Сотруднику в этой ситуации важно, что организация проявила внимание к его неудовлетворенности и жалобам, и у него остается пусть не позитивное, но хотя бы понимающее отношение к ней. В результате он не получает психологической травмы, не зачеркивает свою работу в компании, а смотрит на нее как на один из этапов своей карьеры.

Беседа при увольнении может проходить по следующему сценарию. В первую очередь, следует иметь в виду, что сотрудник, проводящий беседу при увольнении, испытывает сильное эмоциональное напряжение. Особенно трудно может быть сотруднику, выполняющему функции уведомителя, если ему приходится сообщить тяжелое известие в случае принудительного увольнения.

Тем не менее, кадровому работнику нужно занять эмоционально нейтральную позицию и вести себя спокойно, сдержанно, поддерживая определенную дистанцию. Не рекомендуется проявлять излишне активное сочувствие к увольняющемуся - это может усилить его стресс, вспышку эмоций (слезы, отчаяние, гнев и пр.). [10]

В арсенале у кадрового работника должны быть аргументы, позволяющие смягчить стрессовую ситуацию и настроить человека на позитивный лад. Необходимо убедить его, что, как ни парадоксально, увольнение - позитивный момент в его профессиональной биографии, потому что это шанс оценить свою

«стоимость» на рынке труда и найти лучшее место работы. Здесь уместно сказать такие слова: «Увольнение это знак, который посылает судьба, чтобы начать новую профессиональную жизнь. У Вас появится больше возможностей, чтобы реализовать себя. Представьте, как возрастет после вашего увольнения (сокращения) нагрузка на тех, кто остается в отделе. Они наверняка будут жалеть, что не ушли вместе с Вами...»

При увольнении в качестве позитивного аргумента можно использовать и тот факт, что людей, полностью довольных своей работой, не бывает. Поэтому диалог можно строить так, чтобы концентрировать внимание уходящего сотрудника на тех условиях работы, которыми он не был удовлетворен, например, высокой интенсивностью труда, недостаточным заработком, слишком строгим начальником и др.

Нередко при увольнении сотрудник говорит, что давно задумывался о смене места работы, но не решался принять столь ответственное решение. Необходимо развернуть этот аргумент, поскольку он задает конструктивную направленность разговору. По наблюдениям, процесс скрытой, потенциальной текучести персонала затрагивает до 40% работающих людей. Внутренне они убеждены, что способны на большее, и хотели бы перейти на подходящую работу. Не находя в себе сил рисковать, они проявляют неуверенность и пассивность. Для таких людей увольнение - хороший стимул осуществить задуманное.

В любом случае беседа с сотрудником, принявшим решение о добровольном увольнении, всегда оценивается им позитивно: его уход заметили, ему оказали внимание, с ним поговорили. Иногда в ходе беседы с сотрудником, подавшим заявление об уходе, ему предлагаются более выигрышные условия, и он остается.

Особенно болезненно увольнение переживают сотрудники, на уход которых в компании никто не обратил внимания. Например, начальник отдела продаж сказал так: «Я проработал в компании почти пять лет, организовал отдел продаж, и сегодня это подразделение приносит компании основной доход. Сейчас я увольняюсь потому, что вынужден серьезно заняться своим лечением и не



могу так напряженно работать, как раньше. Но Никто не обратил внимания на мой уход. Всем все равно!».

Увольнение - это всегда стресс, и для некоторых категорий людей - стресс очень сильный. Разумеется, в разных ситуациях, связанных с увольнением, будет возникать разный по напряжению и интенсивности стресс. Острее всего переживают трудоголики, которые идентифицируют свою жизнь с работой, ставят карьеру на первое место в шкале ценностей. Известно также, что стресс, вызванный увольнением, сильнее проявляется у мужчин. Женщины генетически более устойчивы к ударам судьбы и гибко реагируют на стрессовую ситуацию.

Уровень переживаемого стресса при увольнении зависит также от психологического типа, к которому принадлежит человек. Например, общительные и темпераментные люди, хотя и с трудом принимают решение об увольнении и эмоционально остро воспринимают известие о принудительном увольнении, но преодолевают стрессовую ситуацию сравнительно быстро и легко.

При принудительном увольнении первая реакция у них бывает бурной: в разговоре с кадровым работником они могут кричать, бросать резкие обвинения в адрес руководства. В этой ситуации надо дать человеку «выпустить пар», спокойно выслушав его. Чем эмоциональнее он выскажется, тем быстрее успокоится. Бывает, таким людям хватает одной-двух недель, чтобы примириться с ситуацией.

Другое дело - люди флегматичные, медлительные и замкнутые. Они не привыкли много рассказывать о себе и обременять кого-то своими проблемами. Ситуацию потери работы они переживают в одиночку, при этом стресс у них накапливается, развиваясь по нарастающей, и может затянуться на длительный

Таким людям необходима психологическая поддержка. При принудительном увольнении после уведомления им необходимо дать проработать в компании один-два месяца, чтобы они могли адаптироваться к новой ситуации и психологически настроиться на смену места работы. [14]

Внимательно нужно отнестись к людям впечатлительным, ранимым и

одиноким, остро переживающим любое негативное событие в своей жизни и особенно - принудительное увольнение. Острый стресс, связанный с уходом из компании, может вызвать у них сильные переживания, чувство вины, подавленности, потерю смысла жизни.

Таким людям необходимо оказывать психологическую поддержку в течение всего срока увольнения, а также после него. Желательно, чтобы профессиональный психолог консультировал таких сотрудников до полутора месяцев после увольнения.

Однако ради объективности стоит отметить, что в психологической помощи нуждается не так много сотрудников, как может показаться на первый взгляд.

Форма увольнения людей предпенсионного и пенсионного возраста является для сотрудников, остающихся работать в компании, мотиватором или, напротив, демотиватором. Известно, что эта возрастная категория сотрудников очень болезненно относится к перспективе увольнения в связи с возрастом. Страх быть несправедливо уволенным возникает уже у тех, кто только приближается к «опасному» возрастному рубежу зрелого возраста 46-47 - 54-56 лет.

Парадоксально, но факт: сотрудник отдал компании годы своей жизни, накопил ценный профессиональный опыт, выработал эффективный индивидуальный почерк, имеет нужные контакты с партнерами и клиентами, но вместо того, чтобы чувствовать себя успешным и благополучным, начинает беспокоиться и нервничать. На то, как с ним взаимодействует руководство, обращают внимание и другие зрелые работники компании.

В связи с тем, какую ситуацию они наблюдают, позитивную или негативную, их эффективность и лояльность по отношению к компании повышаются или понижаются. Поэтому при необходимости увольнения работников пенсионного возраста следует проявить особую деликатность.

Случаи, когда решение об увольнении сотрудника пенсионного возраста принимают в его отсутствие, во время отпуска, командировки или лечения, в российской практике бизнеса, увы, не редкость. Это - как удар в спину, нане-

сенный трусливо и исподтишка! Такое безграмотное увольнение может стать причиной шокового стресса не только для самого сотрудника, но и для всего персонала компании.

Каждый понимает, что начальство может поступить так же и с ним. В компании, где увольнение произошло некорректно, где проявили равнодушие, обошлись несправедливо, свели личные счеты и унизили, восстанавливать рабочую атмосферу и мотивацию сотрудников придется еще очень долго.

История «некрасивого» увольнения пересказывается новым сотрудникам и постепенно превращается в легенду. В компании растут критические настроения по отношению к руководству, снижается работоспособность. В некоторых случаях психологу не удастся переломить последствия такого эмоционального напряжения даже после длительных и, кстати, дорогостоящих тренингов.

В компании с высокой корпоративной культурой работника провожают на пенсию открыто, публично и с почетом. С ним поддерживают контакты, нередко привлекают к работе в качестве эксперта, консультанта или наставника. Он всегда приглашается на корпоративные праздники, получает подарки ко дню рождения. Такое отношение к старейшим сотрудникам способствует формированию позитивного климата в компании и высокой мотивации работников. Персонал чувствует себя спокойно и уверенно: люди знают, что в соответствующем возрасте им тоже окажут подобную поддержку. [14]

### **1.5 Индивидуальный подход к мотивации отдельных сотрудников**

Поскольку проблема мотивации относится к разряду сложных, неоднозначных и противоречивых проблем, часто самый лучший способ построения эффективной системы мотивации персонала - это учет их профессиональных и индивидуальных особенностей (психотипов).

Большое значение имеет субъективное ожидание работника: если он будет работать хорошо и с самоотдачей, то он получит желаемое для него вознаграждение. Руководителю важно знать, какое именно вознаграждение ждет ра-

ботник - повышение в должности, увеличение размера заработной платы, направление на учебный семинар или второе высшее образование, получение дополнительного свободного времени, расширение бонуса и т.п. Если поощрительное вознаграждение совпадает с ожиданием работника, его мотивация повышается, если не совпадает, то понижается.

Положительная или отрицательная реакция работника на ту или иную форму вознаграждения зависит также от его характера и психотипа. Можно использовать разные классификации психологических типов, для каждого из них подбирать мотивирующие факторы.

Ограничимся теми классификациями, которые отчетливо проявляются на работе. Итак, работники различаются по направленности, по этому критерию можно выделить три психотипа:

1.«внутренние» люди - это те, кто направлен на содержание работы и эмоциональный комфорт. Для них важна возможность достижения значительного или выдающегося результата, они стремятся выбирать для себя интересную работу, связанную с общением с коллегами, они любят ощущать себя нужными и значимыми. Очень важной для них является потребность в самореализации своих способностей. Заработная плата для них стоит не на первом месте. Если будут хорошие деньги, но рутинная и неинтересная работа, они могут уйти в другую компанию на меньшие деньги, но туда, где есть возможность выразить себя и реализовать свои идеи.

2.«внешние» люди - те, для которых важны внешние атрибуты труда и успешности. Они ценят заработную плату, возможность карьерного роста, похвалу со стороны руководства, они стремятся иметь символы успеха - хороший кабинет, классную машину, одежду, власть.

3.«смешанные» типы - это те, для которых важно и то, и другое. Несмотря на то, что смешанные психотипы существуют, все же в каждом конкретном случае нужно анализировать, какие условия работы выступают для человека на первый план, а какие - на второй. Если на первом плане - содержание работы, что мотивирующим фактором будет ; выступать такое задание, выполне-

ние которого потребует от работника креативной активности. Если на первом плане статус и положение, то мотивировать сотрудника будут карьерный рост и деньги.

Работники различаются по характеру (или темпераментным качествам):

- ✓ холерики - активные, общительные, открытые, амбициозные и вспыльчивые, любят риск, ценят продвижение и развитие во всем - в заработной плате, карьере, опыте, благополучии и «наращивании» профессиональных знаний. Их необходимо постоянно поощрять, не реже чем один-два раза в год, соответственно результату и возможностям компании: повышать зарплату, должность, отправлять на обучение и т.п. При этом для них важен не конкретный вид поощрения, а как часто проявляется внимание начальства к результатам работы;
- ✓ флегматики - спокойные, медлительные, замкнутые и стабильные люди. Больше всего они любят организации, в которых нет угрозы увольнения или банкротства. В заработной плате ценят не столько ее размер, сколько стабильность и регулярность;
- ✓ сангвиники - активные, энергичные люди с хорошим самоконтролем и эффективной саморегуляцией. В первую очередь, ценят карьерный рост, поэтому мотивировать их необходимо назначением на новую, более высокую должность;
- ✓ меланхолики - эмоциональные, чувствительные, тревожные, склонные к ведомой позиции, не любят рисковать, боятся конфликтов. Ценят хорошую атмосферу, позитивное отношение со стороны руководства, спокойствие и отсутствие конфликтов. Если все это есть на работе, переходить в другую компанию не будут даже тогда, когда там появится возможность карьерного роста и увеличения заработной платы. В этом случае они рассуждают примерно так: «Неизвестно, как я там смогу поладить с сотрудниками и руководством. А здесь меня уважают, я всех знаю. Останусь в этой компании».

Работники разделяются по стилю мышления:

- аналитики - ценят содержание работы, стабильность, возможность обучения и повышения квалификации. Мотивировать их может наличие развернутого времени для тщательного, детального выполнения задания, отсутствие спешки и стрессов, а также возможность учиться;

- прагматики - ценят карьеру и заработок. Если в компании есть возможности удовлетворить потребность прагматиков они будут работать. Если таких возможностей нет, то прагматики легко меняют работу;

- критики - ценят возможность быть значимым экспертом и оценивать работу других сотрудников. Они любят свободу в высказывании своего мнения, не подчиняются авторитетам. В случае сокращения персонала, в первую очередь, увольняют критически настроенных сотрудников. Однако квалифицированных критиков нужно ценить, потому что именно они могут вовремя выявить ошибку, предсказать неудачу, ограничить власть «зарвавшегося» руководителя;

- реалисты - стремятся к лидерской позиции и управлению. Это потенциальные руководители. Если в компании есть вакансии, они будут работать, если вакансий, соответствующих их профессионализму, нет, они уйдут.

И последняя классификация сотрудников на основе того, как по-разному они относятся к работе в организации:

- ✓ профессионалы - проявляют интерес к содержанию работы, любят трудные задачи, стремятся получать новую, профессионально значимую информацию, проявляют независимость и автономность, не любят ни руководить, ни подчиняться. Мотивировать профессионала можно тем, что он получит свободу в выборе проблемы, возможность работать самостоятельно и за ним будет минимальный контроль или же его отсутствие. Ему нужно давать сложные задания, периодически отсылать на разные обучающие семинары и тренинги. Для профессионала важно периодически выбираться в свое профессиональное сообщество, чтобы его признавали и положительно оценивали «коллеги по цеху». Профессионалы поэтому любят конференции, публикации, вы-

ступления, награды, знаки отличия;

- ✓ исполнители - любят работать в коллективе, вместе со всеми, они любят утром уходить на работу, а вечером приходить с работы, стремятся к распределению ответственности и функций на рабочем месте, ориентированы на выполнение приказов и поручений, избегают ответственности и лидерства. Мотивировать их будут положительная оценка со стороны руководителя, публичное поощрение морального характера, поручения по выполнению представительских функций;
  - ✓ лидер - стремится к влиянию и власти. Если его не назначают руководителем, как правило, он становится неформальным лидером. Может критиковать руководство компании и сопротивляться его решениям. Мотивацией такого работника будет перспектива стать руководителем;
  - ✓ нейтрал - самый сложный работник в плане его мотивации, потому что любая мотивирующая система может быть для него неэффективной, так как его интересы лежат вне работы. Он может увлекаться чем угодно: религией, эзотерикой, бабочками, живописью, музыкой, охотой, спортом, машинами и проч. Для него важны такие условия работы: четкая постановка рабочих задач, стабильный график без сверхурочных, понятная и несложная работа, дружеские отношения с коллегами, от которых он ждет принятия своих ценностей и интерес к его увлечениям. Заработная плата его интересует не в первую очередь.
- [29]

## **1.6 Трудности в разработке и внедрении эффективной системы мотивации персонала**

В том, что кроме предоставления рабочих мест и заработной платы необходимо еще целенаправленно мотивировать персонал, сейчас мало кто сомневается. Однако многие компании столкнулись с реальными трудностями разработки и внедрения действующей и эффективной системы мотивации.

В чем же заключаются эти трудности? Обсудим самые распространенные из

1. Недостаточное понимание значения мотивации персонала заключается в и, что мотивирующим признается наличие рабочего места как такового. Тем не менее, имея одно и то же положение и заработную плату, в одной компании работник может трудиться с полной самоотдачей, а в другой - спустя рукава. Поэтому, кроме наличия работы и заработной платы, необходимо организовать специальную, отдельную систему мероприятий, нацеленных именно на стимулирование сотрудников к повышению производительности своего труда.

2. Преобладание «карательной» системы мотивации персонала можно наблюдать во многих российских компаниях. Вероятно, это культурологическая привычка: больше ругать за ошибки и меньше хвалить за успехи (или вообще не хвалить). Так у нас воспитывают детей в семье, так учат в школах и вузах.

Конечно, дисциплинарные требования и санкции за ошибки и нарушения рабочего графика необходимы. Но следует иметь в виду, что «карательные» меры не должны быть единственными мотивирующими факторами, чтобы не создавать атмосферу напряжения и страха у персонала.

Может ли страх стимулировать сотрудников к эффективной деятельности? На этот вопрос можно ответить по-разному.

Страх может стимулировать в течение непродолжительного времени, потом он притупляется, и сотрудники начинают «выкручиваться», искать предлоги или идут на прямой обман. Например, они легко придумывают объяснения своим регулярным опозданиям или задержкам при выполнении срочных заданий.

Итак, «карательная» система мотивации, направленная на повышение эффективности работы персонала, преломляясь через призму психологических механизмов работников, не достигает положительного результата, так как снижает производительность.

В небольшой, но динамично развивающейся российской компании, кото-



рая продает образовательные, информационные и издательские услуги при помощи активных телефонных продаж, после успешно проведенного тренинга был организован мониторинг его результатов и посттренинговой поддержки. В первые несколько недель объем продаж существенно увеличился, затем произошло снижение. Выясняя причины снижения объема продаж, тренер установил, что руководитель отдела применял к персоналу жесткий, предельно директивный стиль управления, кричал на них, обвиняя в ошибках, следил за ними, просчитывая буквально по минутам продолжительность обеденного перерыва или опоздания на работу. В результате применения карательной системы мотивирования сотрудников положительный эффект тренинга был сведен к нулю уже через месяц.

В медицинской компании был организован тренинг общения с пациентами для обслуживающего персонала среднего уровня (медицинских сестер). Дисциплинарные требования - очень высокие. Первое и второе опоздание на работу приводит к снижению заработной платы, после третьего ставится вопрос об увольнении. За тренинг, решение об организации которого приняло руководство, участники платили собственные деньги; их предполагалось компенсировать позже, если будет присутствовать положительный результат тренинга в повышении качества работы участников. Поскольку участницы тренинга были напуганы и эмоционально напряжены, около 50% учебного времени тренер был вынужден эмоционально расслаблять людей и успокаивать их. По существу, тренинг общения был оперативно заменен на антистрессовый. Тем не менее компенсировать эмоциональное напряжение персонала и высокую текучесть кадров в компании при помощи одного тренинга общения не удалось.

3. Не учитываются ожидания сотрудников. Эта проблема возникает тогда, когда руководство принимает решения по мотивации сотрудников без получения от них обратной связи. Например, принято решение повысить заработную плату молодому специалисту. Получив более высокую зарплату, он написал заявление об увольнении. Руководитель компании был в недоумении и вызвал для консультации психолога. При собеседовании с сотрудником выяснилось,

что он несколько лет мечтал о должности начальника отдела. Более того, когда его принимали на работу в компанию, руководитель обещал карьерный рост. Сейчас, когда это обещание забыто, а повышение заработной платы демонстрирует, что он не может ждать повышения в должности, сотрудник решил перейти в другую компанию.

4. Не учитываются интересы сотрудников. Желая поощрить сотрудников за успехи, руководство компании использует либо привычные способы мотивации, либо те, которые находятся «под рукой», не всегда задумываясь, будет ли действительно достигнут мотивирующий эффект. В данном случае, причина та же, что и в предыдущих примерах: отсутствие обратной связи от сотрудников.

Известно, что интересы у разных сотрудников - разные. Кроме того, интересы могут меняться у одних и тех же сотрудников в зависимости от изменения их жизненной и профессиональной ситуации.

Многоцветная «палитра» переживаний сотрудников нередко связана с корпоративными праздниками. В компании принято посещать корпоративные праздники без членов семьи (мужей или жен). Сотрудница бухгалтерии зрелых лет вышла замуж. Это поздний и единственный ее брак. Муж настаивал на совместном посещении праздников. Она попросила руководство сделать для нее исключение и разрешить прийти вместе с мужем. Ей было отказано, и она уволилась из компании.

В другой российской компании на корпоративные праздники никогда не приглашали начальника склада. Всякий раз он чувствовал себя - человеком «второго сорта». Через два года он подал заявление об уходе, в котором содержалась формальная причина - «по собственному желанию».

Компания гордилась своей корпоративной традицией - вывозить персонал в пансионат на праздники. В первое время эта традиция всем нравилась, но через несколько лет выезды в один и тот же пансионат утомили и стали раздражать большинство сотрудников. Подсчитав, сколько стоит выезд одного сотрудника, они обсуждали между собой, что с радостью получали бы эти деньги на руки, чем «скучать вместе со всеми». В результате позитивно мотивирующее

мероприятие превратилось в негативное только потому, что не была организована обратная связь от сотрудников и не учитывались их интересы. [26]

5. Большой временной интервал между получением хорошего результата и поощрением. Выдача поощрения сотрудникам через слишком большой интервал времени после получения хорошего результата в работе - серьезная ошибка. Это вызывает резкую и обоснованную критику в адрес руководства. В этих ситуациях работник думает, что лучше бы этого запоздалого поощрения не было вообще: деньги потрачены зря, а атмосфера только ухудшилась. Почему руководитель поступил так? Чего он хотел этим добиться?

6. Отсутствие мониторинга системы мотивации. Контроль и отслеживание эффективности работы системы мотивации - важное условие. Оно должно выполняться не только потому, что у сотрудников меняются ожидания и интересы. Кроме того, они просто привыкают к мотивирующему фактору, и он перестает влиять на повышение эффективности их работы.

Также наблюдаются случаи, когда мотивирующие мероприятия, позитивно оцененные сотрудниками, впоследствии критикуются ими в связи с понижением качества. Например, руководитель крупной компании решил обучать персонал с целью выработки у сотрудников общего языка и консолидации команды. Чтобы выяснить, насколько необходим сотрудникам подобный тренинг, был приглашен внешний консультант. Казалось бы, все правильно. Но после того как консультант закончил решение своей задачи и представил руководителю отчет, тренинг по обучению персонала не состоялся. Руководитель просто передумал, что вообще характерно для его управленческого стиля, о чем давно знают все сотрудники компании.

7. Отсутствие поддержки системы мотивации. Недостаточно разработать систему мотивации персонала, не менее важно поддерживать ее на «работающем» уровне. Поддержка-это специальный и значимый этап мотивации персонала. Одна из типичных ошибок, связанных с отсутствием поддержки системы мотивации, - невыполнение руководством своих обещаний. Например, в небольшой туристической компании перед Новым годом сотрудники активно по-

работали, часто оставаясь во внерабочее время, чтобы справиться с большим объемом заказов на новогодние туры. В компании был подъем, получена хорошая прибыль. Все ждали реакции руководства. Увы! Поздравлений с Новым годом со стороны руководства не последовало. Лишь к 11 января в отдел принесли ящик с сувенирами к Новому году! Сам руководитель не нашел времени прийти в отдел и поздравить сотрудников. Через некоторое время весь отдел перешел работать в другую компанию.

8. Отсутствие у персонала информации о факторах мотивации. Сотрудники должны знать, на какую поощрительную оценку со стороны руководства могут рассчитывать после получения хорошего результата в работе. В компании может быть разработана система мотивации, но если сотрудники не знают, что их ждет, то мотивирующие факторы не будут оказывать влияния на их производительность.

9. Нестабильность системы мотивации. Если в компании практикуются определенные мотивирующие мероприятия, и следует отменять их по уважительной причине, такой, например, как кризис компании и необходимость в экономии финансовых, организационных, технических и других средств, а также если при этом приходится сокращать объем социального пакета, то очень важно, чтобы руководитель при помощи веских аргументов убедил персонал в исключительной необходимости таких мер. [26]

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены вопросы эффективной мотивации труда как важного элемента грамотного управления персоналом. Представлены модели мотивации и их использование с целью стимулирования персонала, в частности, применение концепции иерархии потребностей, двухфакторной модели мотивации, трехфакторной модели потребностей и фактора заработной платы в разработке эффективной системы мотивации работников. Рассмотрена корпоративная культура как ключевой фактор мотивации персонала, а также индивидуальный подход к мотивации отдельных сотрудников. Изучена работа руководства по мотивации людей при приеме, увольнении и в период адаптации. Перечислены трудности, возникаю-

щие в процессе разработки и внедрения эффективной системы мотивации персонала на предприятии.

## 2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ МАРИИНСКОГО СОЮЗА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ КООПЕРАТИВОВ – ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ОБЩЕСТВА «КИЯ»

### 2.1 Производственная структура предприятия

Производственная структура - это сочетание различных подразделений предприятия и взаимосвязь между ними.

Производственная структура ПО «Кия» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1- Производственная структура предприятия

*Основное производство* представлено кухней, где готовят разнообразные горячие блюда - пельмени, плов, гуляц с гарниром, манты и т.д.; цехом готовой продукции и кулинарным цехом, где выпекают пироги, пирожные и торты.

*Вспомогательное производство* включает цех разделки заготовительной продукции, склад готовой продукции и склад для просеивания муки.

*Обслуживающее производство* представлено подсобным помещением, где

складируют газированную воду, соки и напитки; холодильным цехом, в котором находится холодильное оборудование; моечным цехом, в котором осуществляют мойку посуды, и яйцебильней.

## 2.2 Организационная структура управления предприятием

Организационная структура ПО «Кия» представлена на рисунке 2.2.

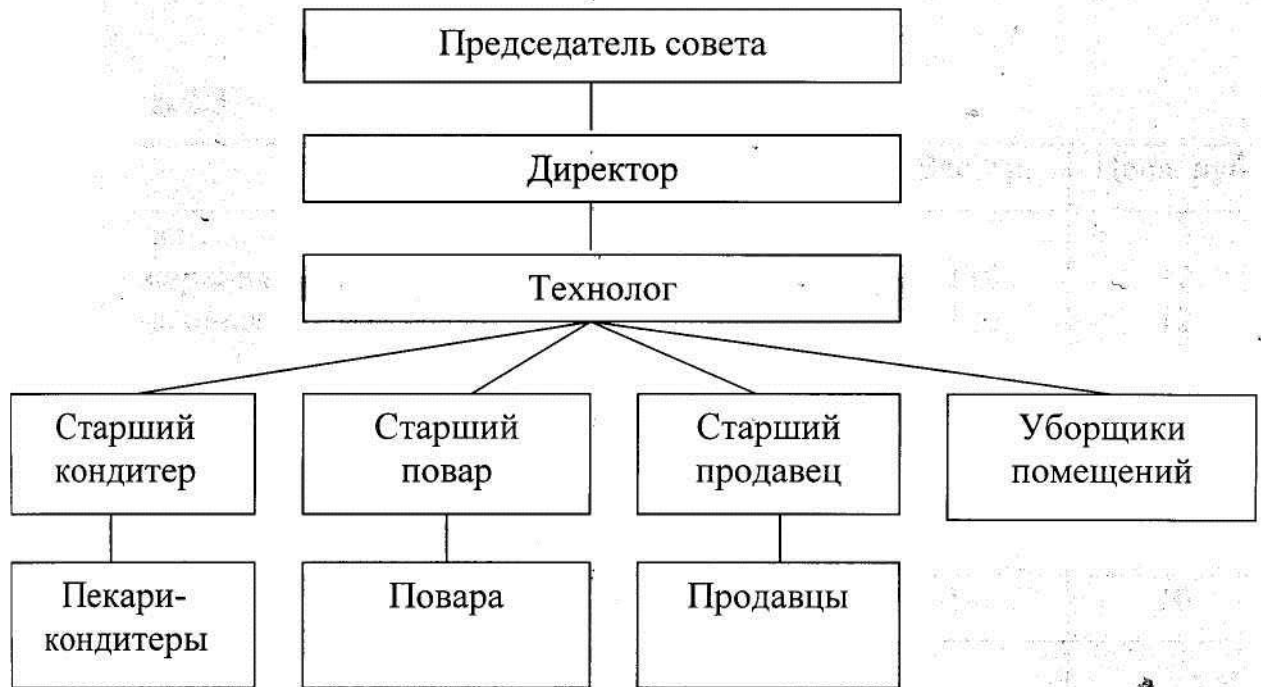


Рисунок 2.2 - Организационная структура управления предприятием

В начале рабочего дня собирается совет - председатель совета, директор, отдел кадров и главный бухгалтер - решают вопросы, связанные с производством, ставят цели на сегодняшний день. Поставленную цель директор передает технологам, которые должны рассчитать куда, сколько и какой готовой продукции нужно отправить.

Технологи дают команду старшему кондитеру, сколько и каких пирожных и тортов нужно выпечь на сегодняшний день. Старшие кондитеры дают указания младшим - сколько и какой начинки сделать.

Старшие повара составляют меню на сегодняшний день и согласовывают его с технологами. Если все согласовано, то старшие повара дают указания

младшим, что и сколько готовить.

Старший продавец узнает у технологов информацию о ценах, меню, принимает и проверяет товар. Продавцы продают товар покупателям.

Уборщики помещения убирают со столов, вытирают пыль, моют полы.

### 2.3 Ассортимент выпускаемой продукции

Ассортимент продукции, выпускаемой ПО «Кия», представлен в таблице

2.1

Таблица 2.1 - Ассортимент продукции ПО «Кия»

№п/п	Наименование продукции	Вес, гр.	Цена, руб.
1	2	3	4
1	Сосиска в тесте: - жареная - печеная	110 110	12 12
2	Беляш	100	20
3	Чебурек	110	18
4	Расстегай (мясо, яйцо)	120	7
5	Кулебяка (картошка, мясо)	140	10
6	Пицца: - колбасная - мясная - грибная - сосисочная	140 140 140 140	20 20 20 20
7	Самса	140	20
8	Самса оригинальная	250	40
9	Пироги жареные: - с рисом и мясом с капустой - с картошкой - с печенью - с луком и яйцом	100 100 100 100 100	7 7 7 8 7



Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4
10	Чебурята	200	15
	- с мясом	200	15
11	Кольцо с орехом	100	4
12	Корж молочный	100	3
13	Кекс	100	5
14	Трубочка слоеная	100	5
15	Пирожное «Корзинка»	100	5
16	Пирожное «Воздушное»	100	7
17	Пирожное «Орешек»	100	10
18	Торт со сливками	1000	ПО
19	Торт белковый	1000	80
20	Торт «Домашний»	1000	125
21	Торт «Медовый»	1000	90
22	Плов	250	30
23	Лагман	400	60
24	Шурпа	400	70
25	Манты	200	60
26	Пельмени	200	50

#### 2.4 Маркетинговая политика и рынки сбыта продукции

Потребительскому обществу «Кия» молоко поставляет ООО Торговый дом «Деревенский молочный завод»; картофель, морковь, лук - местные жители; муку производят сами на собственной мельнице.

Готовую продукцию распределяют по собственным точкам: на автовокзал, в кафе «Кия».

ПО «Кия» регулярно выезжает на ярмарки в г. Кемерово. Постоянно при-

нимает участие в таких ярмарках, как: Новогодняя ярмарка; ярмарка, посвященная дню проводов зимы; осенняя сельскохозяйственная ярмарка и т.д.

В 2015 году ПО «Кия» ежемесячно проводило предвыборную ярмарку.

После каждой ярмарки Потребительское Общество «Кия» было награждено благодарственными письмами и грамотами

На каждый праздник работники ПО «Кия» выезжают в клуб культуры и отдыха, а также парк культуры в г. Мариинска.

## **2.5 Основные технико-экономические показатели производственно - хозяйственной деятельности и финансового состояния ПО «Кия»**

Основные технико-экономические показатели деятельности ПО «Кия» за период с 2013 по 2015 годы представлены в таблице 2.2. В целях обеспечения сопоставимости отчетных данных с данными за соответствующий период предыдущих лет при расчете показателей использовались коэффициенты пересчета, рассчитанные на основе существовавших в данные периоды индексов цен.

Так, в качестве коэффициента пересчета цен 2013 года в цены 2015 года принято значение - 1,214; цен 2014 года в цены 2015 года -1,119.

Таблица 2.2 — Основные показатели производственно — хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия за период с 2013 по 2015 годы

Показатели	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015 год	2014 г. к 2013г., %	2015 г. к 2014 г., %	2015 г. к 2013 г., %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи продукции (за минусом НДС, акцизов и других аналогичных платежей)	тыс. руб.	4229	5483	5711	129,7	104,2	135,0
<i>то же в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	5134	6136	5711	119,5	93,1	111,2
2 Себестоимость проданной продукции	тыс. руб.	2686	3344	3223	124,5	96,4	120,0

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
<i>коже в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	3261	3742	3223	114,8	86,1	98,8
3 Коммерческие расходы	тыс. руб.	1353	1930	2283	142,6	118,3	168,7
4 Управленческие расходы	тыс. руб.	-	-	-	-	-	-
5 Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	190	209	205	110,0	98,1	107,9
<i>тоже в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	231	234	205	101,3	87,6	88,7
6 Рентабельность продукции	%	7,1 .	6,3	6,4	88,7	101,6	90,1
7 Листая прибыль (убыток)	тыс. руб.	57	94	140	164,9	148,9	245,6
8. Среднесписочная численность ППП	чел.	32	31	29	96,9	93,5	90,6
<i>в том числе рабочих</i>	чел.	27	26	24	96,3	92,3	88,9
9. Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	160	198	197	123,8	99,5	123,1
10. Выработка одного рабочего	тыс. руб.	190	236	238	124,2	100,8	125,3
11. Фонд оплаты труда ППП	тыс. руб.	1344	1896	2328	141,1	122,8	173,2
<i>в том числе ФОТ рабочих</i>	тыс. руб.	1008	1500	1812	148,8	120,8	179,8
12. Средняя заработная плата работника ППП	тыс. руб.	103,0	153,0	2007,7	145,7	131,2	191,2
13. Средняя заработная плата рабочего	тыс. руб.	93,3	144,2	178,8	154,7	130,8	202,4
14. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс. руб.	432	523	646	121,1	123,5	149,5
15. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс. руб.	589	617	723	104,8	117,2	122,8
16. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	421	558	723	132,5	129,6	171,7
17. Среднегодовая стоимость активной части основных фондов	тыс. руб.	278	376	411	135,3	109,3	147,8
18. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	388 .	441	503	113,7	114,1	129,6
19. Фондоотдача основных фондов	руб.	10,0	9,8	7,9	98,0	80,6	79,0
20. Фондоотдача активной части основных фондов	руб.	15,2	14,6	13,9	96,1	95,2	91,4

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
21. Фондовооруженность работника ППП	тыс. руб.	13,2	18,0	24,9	136,4	138,3	188,6
	чел.						
22. Оборачиваемость оборотных средств	обороты	11	12	11	109,1	91,7	100
23. Капиталоотдача	руб.	9,8	10,5	8,8	107,1	83,8	89,8
24. Рентабельность собственного капитала	%	12,1	16,3	19,6	134,7	120,2	162,0
25. Коэффициент независимости	-	0,44	0,49	0,53	111,4	108,2	120,5
26. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	-0,40	-0,21	-0,15	52,5	71,4	37,5
27. Коэффициент текущей ликвидности	-	0,70	0,78	0,83	111,4	106,4	118,6
28. Коэффициент восстановления платежеспособности	-	0,36	0,41	0,43	113,9	104,9	119,4

Рассмотрим и проанализируем приведенные в таблице 2.2 основные технико-экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния ПО «Кия» за три года.

Из данных таблицы 2.2 следует, что *выручка от продажи продукции* в действующих ценах по годам анализируемого периода имеет положительную динамику увеличения:

- в 2014 году по сравнению с 2013 годом - на 1254 тыс. руб. или 29,7%;
- в 2015 году по сравнению с 2014 годом - на 228 тыс. руб. или 4,2%;
- в целом за период - на 1482 тыс. руб. или 35%.

В сопоставимых ценах данный показатель увеличился за три года на 577 тыс. руб. или 11,2%.

*Себестоимость проданной продукции* в действующих ценах имеет нестабильную динамику. В 2014 году по сравнению с 2013 годом она увеличилась на 658 тыс. руб. или 24,5%; в 2015 году по сравнению с 2014 годом - сократилась на 121 тыс. руб. или 3,6%; в 2015 году по сравнению с 2013 годом - увеличилась на 537 тыс. руб. или 20%.

В сопоставимых ценах данный показатель за три года уменьшился на 38 тыс. руб. или 1,2%.

Динамика *коммерческих расходов* по годам анализируемого периода растет. Так, в целом за три года они увеличились на 930 тыс. руб. или 68,7%. -

В 2013 - 2015 годы предприятие работало с *прибылью от продаж*, хотя в 2015 году она незначительно на 4 тыс. руб. или 1,9% сократилась. Однако, в целом за период прибыль увеличилась в действующих ценах на 15 тыс. руб. или 7,9% и составила на конец 2015 года 205 тыс. руб.

В сопоставимых ценах прослеживается снижение прибыли, которое за три года составило 26 тыс. руб. или 11,3%.

*Рентабельность продукции* показывает, сколько прибыли приходится на 1 рубль реализованной продукции. Рассчитывается по формуле (2.1).

$$R_{\text{пр}} = \text{П/С} * 100\%, \quad (2.1)$$

где  $R_{\text{пр}}$  - рентабельность продукции, %;

П - прибыль от продаж, тыс. руб.;

С - себестоимость продукции, тыс. руб.

$$R_{\text{пр} 2013} = 190/2686 * 100\% = 7,1\%;$$

$$R_{\text{пр} 2014} = 209 / 3344 * 100 \% = 6,3\%;$$

$$R_{\text{пр} 2015} = 205 / 3223 * 100 \% = 6,4\%.$$

Рентабельность продукции за период с 2013 по 2015 годы снизилась на 0,7%.

При анализе *чистой прибыли* предприятия наблюдается положительная динамика, так как с каждым годом она растет. Если на конец 2013 года чистая прибыль составляла 94 тыс. руб., то на конец 2015 года она стала составлять уже 140 тыс. руб., что на 83 тыс. руб. или 145,6% больше, чем в 2013 году.

При анализе *среднесписочной численности ППП* наблюдается незначительное ее снижение. Так, на конец 2015 года на предприятии работало 29 человек, что на 3 человека или 9,4% меньше, чем в 2013 году.

Аналогичная ситуация прослеживается и в динамике *среднесписочной численности рабочих*. Так, за три года сокращение рабочих составило 3 человека или 11,1%.

*Выработка* показывает, сколько выручки приходится на одного работника

ППП или рабочего. Рассчитывается как отношение выручки от продажи продукции (в сопоставимых ценах) к среднесписочной численности работников по формуле (2.2).

$$BP = V / \bar{Ч}, \quad (2.2)$$

где BP- выработка одного работника ППП (рабочего), тыс. руб.;

V - выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

$\bar{Ч}$  - среднесписочная численность работников ППП (рабочего), чел.

$$BP_{\text{ППП} 2013} = 5134/32 = 160 \text{ тыс. руб.};$$

$$BP_{\text{ППП} 2014} = 6136/31 = 198 \text{ тыс. руб.};$$

$$BP_{\text{ППП} 2015} = 5711/29 = 197 \text{ тыс. руб.}$$

$$BP_{\text{раб.} 2013} = 5134/27 = 190 \text{ тыс. руб.};$$

$$BP_{\text{раб.} 2014} = 6136 / 26 = 236 \text{ тыс. руб.};$$

$$BP_{\text{раб.} 2015} = 5711 / 24 = 238 \text{ тыс. руб.}$$

Выработка одного работника ППП за три года повысилась на 37 тыс. руб. или 23,1%. Выработка одного рабочего также повысилась на 48 тыс. руб. или 25,3%. Причем, максимальная выработка у работника ППП была в 2014 году и составляла 198 тыс. руб., а у рабочего - в 2015 году и составляла 238 тыс. руб.

*Фонд оплаты труда ППП* за три года увеличился на 984 тыс. руб. или 73,2% и составил на конец анализируемого периода 2328 тыс. руб., из которых 1812 тыс. руб. составляет *фонд оплаты труда рабочих*, который также за три года возрос на 804 тыс. руб. или 79,8%;

Анализируя *среднюю заработную плату* как ППП, так и рабочих наблюдается ее увеличение за анализируемый период. Рост заработной платы ППП составил 91,2%, а рабочих 102,4%. Анализ соотношения между приростом средней заработной платы и производительностью труда (выработкой) свидетельствует о неэффективной политике в области труда и заработной платы на данном предприятии, так как темпы прироста средней заработной платы опережают темпы прироста производительности труда.

Динамика *среднегодовой стоимости собственного капитала* показывает тенденцию роста. Так, данный показатель за анализируемый период увеличился на 214 тыс. руб. или 49,5% и составил на конец 2015 года 646 тыс. руб., что на 123 тыс. руб. или 23,5% больше, чем в 2014 году.

Аналогичная ситуация прослеживается и в динамике *среднегодовой стоимости внеоборотных активов*. За три года они увеличились на 134 тыс. руб. или 22,8%. По всем годам анализируемого периода величина внеоборотных активов превышала величину собственного капитала. Это отрицательная тенденция и свидетельствует о том, что внеоборотные активы в эти периоды не могли финансироваться за счет собственных средств предприятия.

*Среднегодовая стоимость основных фондов*, в том числе и их активной части, имеет тенденцию роста. Так, за анализируемый период, данный показатель увеличился на 302 тыс. руб. или 71,7% и составил на конец 2015 года 723 тыс. руб. Активная часть основных фондов увеличилась за анализируемый период на 133 тыс. руб. или 47,8% и составила 411 тыс. руб.

Динамика *среднегодовой стоимости оборотных средств* по годам имеет тенденцию роста. Так, в 2014 году по сравнению с 2013 годом данный показатель возрос на 53 тыс. руб. или 13,7%; в 2015 году по сравнению с 2014 годом - на 62 тыс. руб. или 14,1%; а за весь период оборотные средства увеличились на 115 тыс. руб. или 29,6%.

*Фондоотдача* показывает, сколько продукции приходится на каждый рубль основных фондов. Рассчитывается как отношение выручки от продажи продукции к среднегодовой стоимости основных производственных фондов по формуле (2.3).

$$\Phi_{\text{отд}} = V / \overline{\text{ОПФ}} / , \quad (2.3)$$

где  $\Phi_{\text{отд}}$  - фондоотдача, руб.;

$V$  - выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

$\overline{\text{ОПФ}}$  - среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.

$$\Phi_{\text{отд } 2013} = 4229 / 421 = 10,0 \text{ руб.};$$

$$\Phi_{\text{отд } 2014} = 5483 / 558 = 9,8 \text{ руб.};$$

$$\Phi_{\text{отд } 2015} = 5711 / 723 = 7,9 \text{ руб.}$$

$$\Phi_{\text{отд акт } 2013} = 4229 / 278 = 15,2 \text{ руб.};$$

$$\Phi_{\text{отд акт } 2014} = 5483 / 376 = 14,6 \text{ руб.};$$

$$\Phi_{\text{отд акт } 2015} = 5711 / 411 = 13,9 \text{ руб.}$$

Как показывают приведенные расчёты, наибольшее значение фондоотдачи основных фондов и их активной части было в 2013 году, что свидетельствует о наиболее эффективном использовании основных производственных фондов именно в этом году. За три года наблюдается динамика снижения показателя фондоотдачи: основных фондов на 2,1 руб. или 21%, их активной части - на 1,3 руб. или 8,6%.

*Фондовооружённость 1 работника ППП* показывает, сколько основных производственных фондов по стоимости приходится на одного работающего. Определяется отношением среднегодовой стоимости основных производственных фондов к среднесписочной численности ППП по формуле (2.4).

$$\Phi_{\text{воор}} = \overline{\text{ОПФ}} / \overline{\text{Ч}_{\text{ППП}}} \quad (2.4)$$

где  $\Phi_{\text{воор}}$  - фондовооружённость, тыс. руб. / чел.;

$\overline{\text{ОПФ}}$  - среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.;

$\overline{\text{Ч}_{\text{ППП}}}$  - среднесписочная численность работников ППП, чел.

$$\Phi_{\text{воор}2013} = 421 / 32 = 13,2 \text{ тыс. руб./чел.};$$

$$\Phi_{\text{воор}2014} = 558 / 31 = 18,0 \text{ тыс. руб./чел.};$$

$$\Phi_{\text{воор}2015} = 723 / 29 = 24,9 \text{ тыс. руб./чел.}$$

За анализируемый период динамика фондовооружённости работника ППП имеет тенденцию роста:

- в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 4,8 тыс. руб. или 36,4%;
- в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 6,9 тыс. руб. или 38,3%;



- за весь период на 11,7 тыс. руб. или 88,6%.

*Оборачиваемость оборотных средств* является одним из показателей деловой активности предприятия, которая проявляется, прежде всего, в скорости оборота. Оборачиваемость оборотных средств рассчитывается как отношение выручки от продажи продукции к среднегодовой стоимости оборотных средств по формуле (2.5).

$$O_{об} = V / \overline{ОС}, \quad (2.5)$$

где  $O_{об}$  - оборачиваемость оборотных средств, обороты;

$V$  - выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

$\overline{ОС}$  - среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.

$$O_{об\ 2013} = 4229 / 388 = 11 \text{ оборотов};$$

$$O_{об\ 2014} = 5483 / 441 = 12 \text{ оборотов};$$

$$O_{об\ 2015} = 5711 / 503 = 11 \text{ оборотов};$$

Оборачиваемость оборотных средств имела наилучшее значение в 2014 году. За период с 2013 по 2015 годы она не изменилась.

*Капиталоотдача* показывает, сколько рублей выручки приходится на 1 руб. вложенного собственного капитала. Рассчитывается как отношение выручки от продажи к среднегодовой стоимости собственного капитала по формуле (2.6).

$$K_{отд} = V / \overline{СК}, \quad (2.6)$$

где  $K_{отд}$  - капиталоотдача, руб.;

$V$  - выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

$\overline{СК}$  - среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.;

$$K_{отд\ 2013} = 4229 / 432 = 9,8 \text{ руб.};$$

$$K_{отд\ 2014} = 5483 / 523 = 10,5 \text{ руб.};$$

$$K_{отд\ 2015} = 5711 / 646 = 8,8 \text{ руб.}$$

Капиталоотдача за три года снизилась на 1,0 руб. или 10,2%.

*Рентабельность собственного капитала* показывает, сколько прибыли получено с одного рубля собственного капитала. Рассчитывается как отношение чистой прибыли к собственному капиталу (на конец года) по формуле (2.7).

$$R_{с.к.} = ЧП / СК * 100\%, \quad (2.7)$$

где  $R_{с.к.}$  - рентабельность собственного капитала, %;

ЧП - чистая прибыль, тыс. руб.;

СК - собственный капитал и резервы (на конец года), тыс. руб.

$$R_{с.к. 2013} = 57 / 470 * 100\% = 12,1\%;$$

$$R_{с.к. 2014} = 94 / 576 * 100\% = 16,3\%;$$

$$R_{с.к. 2015} = 140 / 716 * 100\% = 19,6\%.$$

Приведённые расчёты свидетельствуют о повышении рентабельности собственного капитала:

- в 2014 году по сравнению с 2013 годом - на 34,7%п.;
- в 2015 году по сравнению с 2014 годом - на 20,2%п.;
- за весь период - на 62%п.

Это напрямую связано с увеличением чистой прибыли предприятия.

*Коэффициент независимости* показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств, а какая - за счет заемных средств. Считается нормальным соотношение «60/40», т.е. на 60% должно осуществляться финансирование за счет собственных средств предприятия, а на 40% - за счет заёмных средств. Рассчитывается как отношение среднегодовой стоимости собственного капитала к сумме среднегодовой стоимости внеоборотных активов и оборотных средств по формуле (2.8).

$$K_n = \overline{СК} / (\overline{ВОВА} + \overline{ОС}), \quad (2.8)$$

где  $K_n$  - коэффициент независимости;

$\overline{СК}$  - среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.;

$\overline{ВОВА}$  - среднегодовая стоимость внеоборотных активов, тыс. руб.;

$\overline{ОС}$  - среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.

$$K_{н2013} = 432 / (589 + 388) = 0,44;$$

$$K_{н2014} = 523 / (617 + 441) = 0,49;$$

$$K_{н2015} = 646 / (723 + 503) = 0,53.$$

Приведенные расчеты свидетельствуют о том, что у ПО «Кия» на начало

анализируемого периода коэффициент независимости был равен 44%, а на конец периода он увеличился до 53%, т.е. предприятие за три года повысило финансирование деятельности за счет собственных средств на 9%. Это хорошая тенденция в деятельности предприятия. Привлеченные заемные средства на конец 2015 года составили 47%.

*Коэффициент обеспеченности собственными средствами* показывает наличие собственных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. Рассчитывается как отношение разницы среднегодовой стоимости собственного капитала и внеоборотных активов к среднегодовой стоимости оборотных средств по формуле (2.9).

$$K_{\text{об.соб.ср.}} = (\overline{\text{СК}} - \overline{\text{ВОА}}) / \overline{\text{ОС}}, \quad (2.9)$$

где  $K_{\text{об.соб.ср.}}$  - коэффициент обеспеченности собственными средствами;

$\overline{\text{СК}}$  - среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.;

$\overline{\text{ВОА}}$  - среднегодовая стоимость внеоборотных активов, тыс. руб.;

$\overline{\text{ОС}}$  - среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.

$$K_{\text{об.соб.ср.2013}} = (432 - 589) / 388 = -0,40;$$

$$K_{\text{об.соб.ср.2014}} = (523 - 617) / 441 = -0,21;$$

$$K_{\text{об.соб.ср.2015}} = (646 - 723) / 503 = -0,15.$$

Приведённые расчёты показывают, что предприятие не обеспечено собственными средствами, так как коэффициент имеет отрицательные значения по всем годам анализируемого периода.

*Коэффициент текущей ликвидности* показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчётам может погасить предприятие, мобилизовав все оборотные средства (формула 2.10).

$$K_{\text{т.л.}} = (\text{стр.290} - \text{стр.220} - \text{стр.230}) / (\text{стр. 610} + \text{стр. 620} + \text{стр. 630} + \text{стр. 660}), \quad (2.10)$$

$$K_{\text{т.л. 2013 к.г.}} = (360 - 0 - 14) / (130 + 362 + 0 + 0) = 0,70;$$

$$K_{\text{т.л. 2014 к.г.}} = (522 - 0 - 73) / (241 + 337 + 0 + 0) = 0,78;$$

$$K_{\text{т.л. 2015 к.г.}} = (484 - 0 - 0) / (125 + 456 + 0 + 0) = 0,83.$$

На протяжении всего исследуемого периода значение коэффициента теку-

щей ликвидности ниже нормы (2). Это свидетельствует о том, что предприятие не в состоянии полностью и в срок погасить свои обязательства, поэтому необходимо рассчитывать *коэффициент восстановления платежеспособности* за период, равный 6 месяцам, по формуле (2.11).

$$\text{Кв.п.} = [\text{Кт.л. к.г.} + 6/12 * (\text{Кт.л. к.г.} - \text{Кт.л. н.г.})] / 2, \quad (2.11)$$

где Кв.п. - коэффициент восстановления платежеспособности;

Кт.л. н.г. - коэффициент текущей ликвидности на начало года.

Кт.л. к.г. - коэффициент текущей ликвидности на конец года.

$$K_{\text{в.п.}} 2013 = [0,70 + 6/12 (0,70 - 0,68)] / 2 = 0,36;$$

$$K_{\text{в.п.}} 2014 = [0,78 + 6/12 (0,78 - 0,70)] / 2 = 0,41;$$

$$K_{\text{в.п.}} 2015 = [0,83 + 6/12 (0,83 - 0,78)] / 2 = 0,43.$$

Значения данных коэффициентов показали, что у предприятия в ближайшие полгода нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность, поскольку данные коэффициенты ниже нормы (1).

Итак, во второй главе данной работы была рассмотрена организационно - экономическая характеристика ПО «Кия», где были приведены этапы развития предприятия, структура, ассортимент и рынки сбыта продукции, а также проанализированы технико-экономические показатели производственно - хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия за период с 2013 по 2015 годы.

### **3 АНАЛИЗ МОТИВАЦИИ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ ПЕРСОНАЛА В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ ОБЩЕСТВЕ «КИЯ»**

Цель данной главы выпускной квалификационной работы заключается в поэтапном проведении анализа политики предприятия в области мотивации и удовлетворённости трудом персонала для определения степени эффективности действий руководства ПО «Кия», направленных на повышение заинтересованности работников в результатах своего труда.

Для эффективного анализа мотивации труда на данном предприятии необходимо проанализировать показатели по труду и заработной плате, в частности, провести анализ динамики производительности труда, анализ заработной платы, анализ соотношения между ростом производительности труда и средней заработной платы. Кроме этого, необходимо оценить действующую систему мотивации и стимулирования персонала на основе результатов специально разработанной анкеты; изучить методы стимулирования, применяемые на предприятии; провести анализ удовлетворенности персонала своим трудом.

Такой детальный анализ позволит правильно оценить ситуацию и разработать мероприятия по повышению трудовой мотивации, заинтересованности и удовлетворенности персонала анализируемого предприятия результатами своего труда.

#### **3.1 Анализ показателей по труду и заработной плате**

##### **3.1.1 Анализ динамики производительности труда**

Показателем, характеризующим эффективность использования рабочей силы, является производительность труда (выработка). Выработка на одного работающего определяется как отношение выручки от продажи продукции в отчетном году к среднесписочной численности работников в отчетном году.

Данные и расчеты для анализа динамики производительности труда взяты

из таблицы 2.2 «Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия за период с 2013 по 2015 годы» второй главы настоящей выпускной квалификационной работы и представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Выработка продукции

Показатели	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015 год	2014 к 2013, %	2015 к 2014, %	2015 к 2013, %
1. Выручка от продажи продукции (без НДС, акцизов и других аналогичных платежей) в сопоставимых ценах	тыс. руб.	5134	6136	5711	119,5	93,1	111,2
2. Среднесписочная численность ППП	чел.	32.	31	29	96,9	93,5	90,6
3. Среднесписочная численность рабочих	чел.	27	26	24	96,3	92,3	88,9
4. Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	160	198	197	123,8	99,5	123,1
5. Выработка одного рабочего	тыс. руб.	190	236	238	124,2	100,8	125,3

Выработка показывает, сколько выручки приходится на одного работника ППП или рабочего. Рассчитывается как отношение выручки от продаи продукции (в сопоставимых ценах) к среднесписочной численности работников по формуле (3.1).

$$BP = V / \bar{Ч}, \quad (3.1)$$

где BP - выработка одного работника ППП (рабочего), тыс. руб.;

V - выручка от продажи продукции, тыс. руб.;

$\bar{Ч}$  - среднесписочная численность работников ППП (рабочего), чел.

Расчёт выработки одного работника ППП по годам представлен ниже:

$$BP_{ППП\ 2013} = 5134 / 32 = 160 \text{ тыс. руб.};$$

$$BP_{ППП\ 2014} = 6136 / 31 = 198 \text{ тыс. руб.};$$

$$BP_{ППП\ 2015} = 5711 / 29 = 197 \text{ тыс. руб.}$$

За анализируемый период выработка одного работника ППП имеет следующую динамику:

- в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличилась на 38 тыс. руб. или 23,8%;
- в 2015 году по сравнению с 2014 годом незначительно сократилась на 1 тыс. руб. или 0,5%;
- за весь анализируемый период увеличилась на 37 тыс. руб. или 23,1%.

Выработка одного рабочего по годам равна:

$$ВР_{\text{раб. 2013}} = 5134 / 27 = 190 \text{ тыс. руб.};$$

$$ВР_{\text{раб. 2014}} = 6136 / 26 = 236 \text{ тыс. руб.};$$

$$ВР_{\text{раб. 2015}} = 5711 / 24 = 238 \text{ тыс. руб.}$$

В выработке одного рабочего за три года прослеживается динамика роста:

- в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 46 тыс. руб. или 24,2%;
- в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 2 тыс. руб. или 0,8%;
- за весь анализируемый период на 48 тыс. руб. или 25,3%.

Итак, увеличение выпуска продукции в Потребительском Обществе «Кия» привело к росту выработки, как одного работника ППП, так и одного рабочего.

### **3.1.2 Анализ заработной платы**

Заработная плата работников предприятия является главным мотивирующим фактором их деятельности.

Данные для анализа заработной платы представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2- Динамика заработной платы

Показатели	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015 год	2014 к 2013, %	2015 к 2014, %	2015 к 2013, %
1. Среднесписочная численность ППП	чел.	32	31	29	96,9	93,5	90,6
2. Среднесписочная численность рабочих	чел.	27	26	24	96,3	92,3	88,9
3. Фонд оплаты труда ППП в действующих ценах	тыс. руб.	1344	1896	2328	141,1	122,8	173,2
в сопоставимых ценах	тыс. руб.	1632	2122	2328	130,0	109,7	142,6
4. Фонд оплаты труда рабочих в действующих ценах	тыс. руб.	1008	1500	1812	148,8	120,8	179,8
в сопоставимых ценах	тыс. руб.	1224	1679	1812	137,2	107,9	148,0
5. Средняя заработная плата работника ППП в действующих ценах	тыс. руб.	103,0	153,0	200,7	145,7	131,2	191,2
в сопоставимых ценах	тыс. руб.	127,5	171,2	200,7	134,3	117,2	157,5
6. Средняя заработная плата рабочего в действующих ценах	тыс. руб.	93,3	144,2	178,8	154,7	130,8	202,4
в сопоставимых ценах	тыс. руб.	113,3	161,5	178,8	142,6	116,9	166,7

Из данных таблицы 3.2 следует, что за анализируемый период сумма средств, направляемых на оплату труда работников ППП, в действующих и сопоставимых ценах имеет динамику роста. Так, в действующих ценах фонд оплаты труда работников ППП за период с 2013 по 2015 годы увеличился на 984 тыс. руб. или 73,2%, а в сопоставимых ценах - на 696 тыс. руб. или 42,6%.

Сумма средств, направляемых на оплату труда рабочих, имеет аналогич-



ную динамику: в действующих ценах увеличение составило 804 тыс. руб. или 79,8%, в сопоставимых ценах - 588 тыс. руб. или 48%.

Что касается показателя средней заработной платы, то у работника ППП и : рабочего по годам анализируемого периода она растет. За три года увеличение средней заработной платы составило:

- в действующих ценах:

- одного работника ППП - 38,3 тыс. руб. или 91,2%;
- одного рабочего - 38,2 тыс. руб. или 102,4%.

- в сопоставимых ценах:

- одного работника ППП - 29,3 тыс. руб. или 57,5%;
- одного рабочего - 30,2 тыс. руб. или 66,7%.

Итак, проведенный анализ показал, что в ПО «Кия» заработная плата как работника ППП, так и рабочего за три анализируемых года повысилась. Так, на конец 2015 года среднемесячная заработная плата работника ППП составляла 6,7 тыс. руб., а рабочего 6,3 тыс. руб.

### **3.1.3 Анализ соотношения между ростом производительности труда и средней заработной платы**

Чтобы оценить эффективность работы предприятия наряду с другими оценочными показателями необходимо определить соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы. Оценка темпов роста производительности труда и средней заработной платы производится в процентах путем их сопоставления.

Данные для анализа представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3- Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы

Показатели	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015 год	2014 к 2013, %	2015 к 2014, %	2015 к 2013, %
1. Выработка одного работника ППП в сопоставимых ценах	тыс. руб.	160	198	197	123,8	99,5	123,1
2. Средняя заработная плата работника ППП в сопоставимых ценах	тыс. руб.	51,0	68,5	80,3	134,3	117,2	157,5
3. Соотношение между приростом производительности труда и средней заработной платы	-				0,92	0,85	0,78

Из таблицы 3.3 следует, что темпы роста средней заработной платы опережают темпы роста производительности труда в каждом из рассматриваемых периодов.

Опережение темпов роста средней заработной платы над темпами роста производительности труда свидетельствует о нерациональном соотношении между мерой труда и мерой потребления.

### 3.2 Цель и методология анкетирования

Цель анкетирования выяснить - предпринимаются ли со стороны руководства предприятия действия по повышению мотивации сотрудников; какие методы стимулирования являются наиболее популярными и действенными в данной организации; что удерживает сотрудников на данном предприятии; какие нематериальные стимулы применяются в организации; насколько эффективны материальные стимулы вообще; когда нематериальное стимулирование наиболее эффективно?

Проведение исследования предполагает сбор первичных данных. По-

сколькo исследование носит описательный характер, то в качестве его методов выбраны наблюдение и опрос (среднее между наблюдением и экспериментом).

Из двух основных орудий исследования, которыми являются анкета и механические устройства, используется анкета.

Анкета - это самое распространенное орудие исследования при сборе первичных данных. В широком смысле анкета - это ряд вопросов, на которые опрашиваемый должен дать ответы. При составлении анкеты 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 паспортной в самом конце анкеты);
- 4) уважительное обращение к респондентам.

В анкете используются закрытые вопросы. Закрытый вопрос включает в себя все возможные варианты ответов, и опрашиваемый просто выбирает один из них.

Опрос осуществлялся методом случайной выборки, т.е. анкета была предложена всем, кто проходил мимо интервьюера. Однако не все работники предприятия пожелали участвовать в анкетировании. В итоге исследуемая совокупность (количество респондентов) составила 11 человек.

Образец анкеты, предложенной респондентам, представлен ниже.

## АНКЕТА

Заранее благодарим Вас за содействие в проведении исследования мотивации труда (заинтересованности) работников на предприятии.

Ответьте, пожалуйста, на приведенные ниже вопросы анкеты, (поставьте галочку или подчеркните)

1. Как Вы оцениваете мотивацию сотрудников на Вашем предприятии в целом?

- Высокая
- Средняя
- Низкая
- Затрудняюсь ответить

2. Предпринимаются ли со стороны руководства какие-то действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников?

- Да, успешно
- Да, без эффекта
- Это никак не проявляется (=> вопрос 4)
- Действия руководства только понижают мотивацию сотрудников (=>вопрос 4)

3. Если предпринимаются, то, какие?

- Повышение зарплаты
- Привязка заработной платы к результатам труда
- Улучшение условий труда
- Мероприятия по сплочению коллектива
- Предоставление большей свободы и полномочий сотрудникам
- Создание возможности для карьерного и профессионального роста
- Устные похвалы, грамоты, доска почета
- Смена отдельных сотрудников
- Стимулирование временем

4. Как Вам кажется, какие методы повышения мотивации сотрудников на Вашем предприятии являются наиболее действенными!

- Повышение зарплаты
- Привязка заработной платы к результатам труда
- Улучшение условий труда
- Мероприятия по сплочению коллектива
- Предоставление большей свободы и полномочий сотрудникам
- Создание возможности для карьерного и профессионального роста
- Устные похвалы, грамоты, доска почета
- Смена отдельных сотрудников Стимулирование временем

5. Считаете ли Вы, что для Вашего предприятия было бы полезно усовершенствовать систему стимулирования?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

6. Оцените уровень текучести кадров на Вашем предприятии?

- Высокий
- Умеренный
- Низкий
- Текучесть отсутствует

7. Назовите основные причины, из-за которых, на Ваш взгляд, сотрудники остаются на Вашем предприятии?

- Зарплата
- Условия труда
- Хороший социальный пакет
- Психологический климат
- Уверенность в надежности предприятия
- Гарантированность работы

8. Назовите основные причины, из-за которых сотрудники увольняются с предприятия?

- Низкая зарплата
- Плохие условия труда
- Взаимоотношения с руководством и другими сотрудниками
- Неуверенность в стабильности предприятия
- По причинам, независящим от предприятия

9. Основные действия руководства предприятия при увольнении сотрудника по собственному желанию?

- Повышение по карьерной лестнице
- Увеличение зарплаты
- Перевод в другой офис из-за несовместимости сотрудников
- Предоставление различных льгот
- Убеждение работника остаться через разговор
- Одноразовая премия
- Никаких мер не принимается

10. Ваш пол:

- Мужской
- Женский

11. Ваш возраст:

- |              |          |                |
|--------------|----------|----------------|
| - до 20 лет; | - 30-39; | -50-59;        |
| - 20-29;     | - 40-49; | -более 60 лет. |

СПАСИБО!

Распределение респондентов по полу характеризуется данными, представленными в таблице 3.4.

В опросе приняло участие 10 женщин и 1 мужчина, что соответственно составляет 90,9% и 9,1%. Данное соотношение вполне объяснимо для такого рода предприятия.

Таблица 3.4-Пол респондентов

Пол респондентов	Количество, чел.	Количество, %
женский	10	90,9
мужской	. 1	9,1
Итого	11	100

Сведения о возрастной структуре представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Возраст респондентов

Возраст респондентов	Количество, чел.	Количество, %
до 20 лет	-	-
20 - 29 лет	4	36,4
30 - 39 лет	.2	18,2
40 - 49 лет	4	36,4
50 - 59 лет	1	9,1
более 60 лет	-	-
Итого	11	100

Среди респондентов не оказалось людей в возрасте до 20 лет и более 60 лет. Равные позиции заняли работники в возрасте от 20 до 29 лет и от 40 до 49 лет - по 4 человека, что совокупно составляет 72,8% (36,4% + 36,4%) от общего числа опрошенных. Далее по убыванию расположились возрастные группы: 30-39 лет- 2 человека или 18,2%; 50 - 59 лет - 1 респондент или 9,1%.

### 3.3 Оценка мотивации и стимулирования труда персоналом предприятия

Прежде чем перейти к выяснению наиболее популярных методов мотивации, предпринимаемых руководством ПО «Кия», необходимо выяснить, как персонал сам оценивает организацию системы мотивации и стимулирования труда на предприятии в целом.

Работники предприятия, отвечая на предложенные вопросы, внесли ясность в представление о мотивации на предприятии.

На вопрос «Как Вы оцениваете мотивацию сотрудников на Вашем предприятии в целом?» ответы респондентов распределились следующим образом (таблица 3.6)

Таблица 3.6 - Оценка мотивации персоналом организации

Мнение респондентов	Количество, чел.	Количество, %
высокая	-	-
низкая	7	63,6
средняя	2	18,2
затрудняюсь ответить	,2	18,2
Итого	11	100

Никто из респондентов не считает мотивацию в ПО «Кия» высокой. Напротив, преобладающее большинство опрошенных - 63,6% - оценили уровень мотивации на предприятии, как низкий.

18,2% работников считают уровень мотивации на предприятии средним, и такое же количество людей затруднились с ответом. Тот факт, что некоторые работники предприятия не знали ответа на данный вопрос, заставляет насторожиться, так как они не совсем четко знают и представляют значение слова «мотивация».

Диаграмма, представленная на рисунке 3.1, наглядно отражает мнения респондентов относительно степени мотивации.



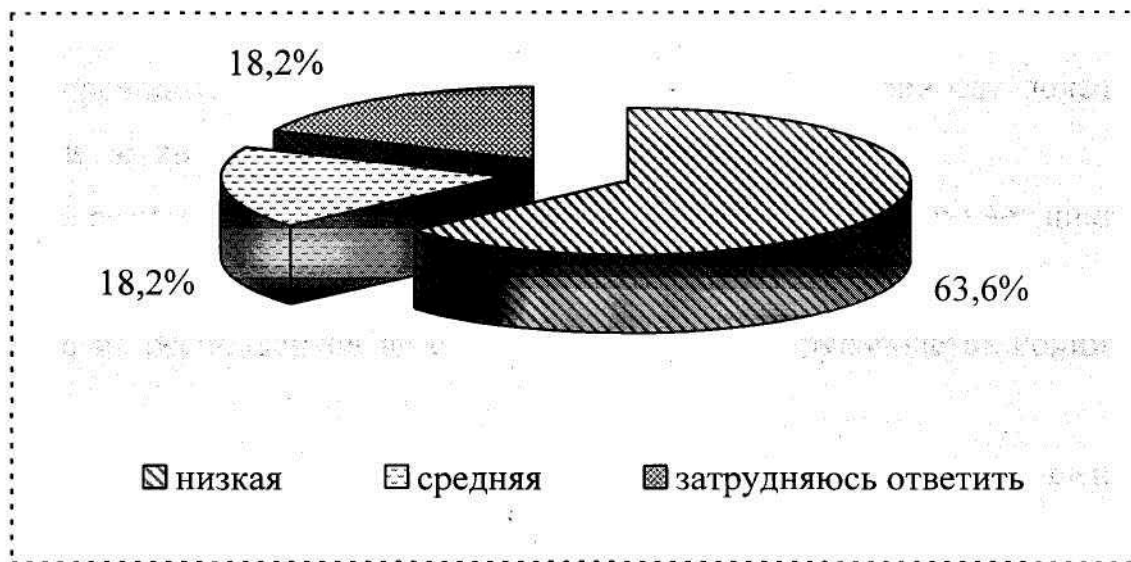


Рисунок 3.1- Оценка мотивации персоналом организации

В связи с полученными ответами на первый вопрос интересно было узнать о том, предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников? Результаты ответов респондентов на этот вопрос представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 - Оценка мотивационных действий руководства сотрудниками предприятия

Мнение респондентов	Количество, чел.	Количество, %
да, успешно	6	54,5
да, без эффекта	2	18,2
это никак не проявляется	3	27,3
действия руководства только понижают мотивацию сотрудников	-	-
Итого	11	100

Работники ответили следующим образом:

- половина работников (54,5%) считают, что руководители успешно справляются с действиями, которые повышают мотивацию;
- 18,2% из всех опрошенных высказали мнение о том, что на предприятии

пытаются проводить какие-либо мероприятия, но они не приносят должного результата и мотивация остается на прежнем уровне;

- 27,3% респондентов считают, что руководство не предпринимает никаких мер для повышения мотивации;

- никто из респондентов не считает, что действия руководства понижают мотивацию.

Мнения респондентов относительно действий руководства, направленных на повышение мотивации сотрудников, отражает диаграмма, представленная на рисунке 3.2.

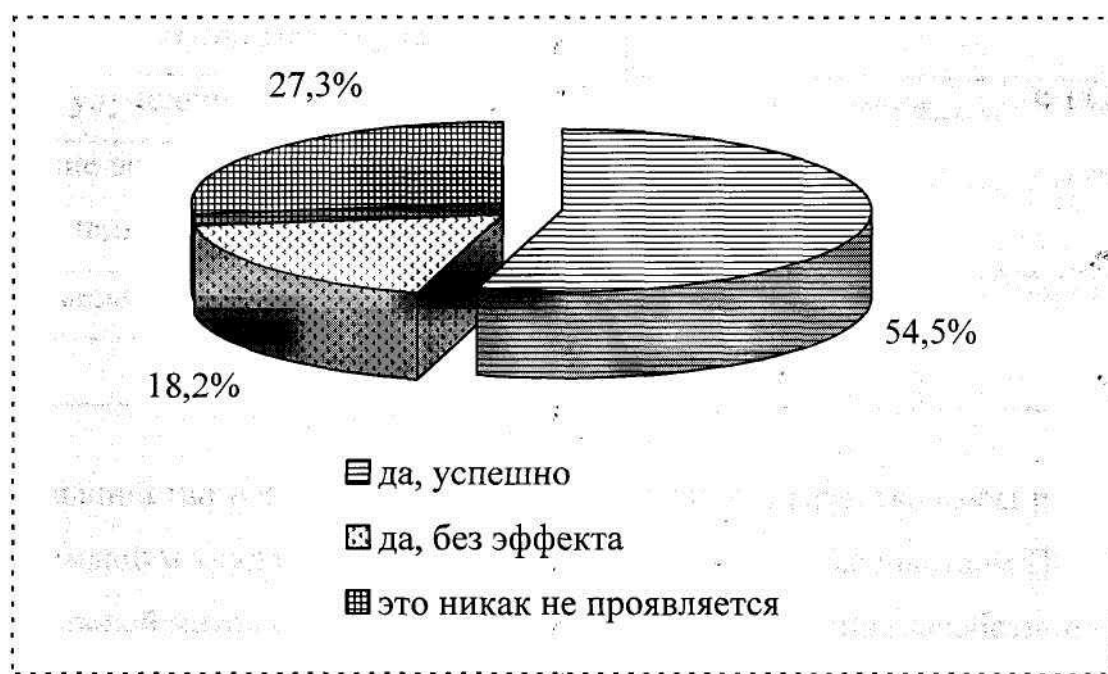


Рисунок 3.2 - Оценка мотивационных действий руководства сотрудниками предприятия

При анализе и сопоставлении ответов на эти два вопроса, можно сделать вывод о том, что на предприятии не уделяется должного внимания вопросам мотивации персонала. Если даже на предприятии и имеет место какая-либо мотивационная политика, то работники в своём большинстве не ощущают на себе её результатов.

### 3.4 Анализ методов стимулирования, применяемых на предприятии

С целью выяснения методов мотивации, которые применяет руководство в ПО «Кия», респондентам был предложен целый перечень таких методов, из которого они выделили методы, представленные в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Методы мотивации, применяемые руководством

Мнение респондентов	Количество, чел.	Количество, %
повышение заработной платы	5	45,5%
привязка заработной платы к результатам труда	2	18,2%
улучшений условий труда	1	9,1%
создание возможности для карьерного и профессионального роста	1	9,1%
смена отдельных сотрудников	2	18,2%
Итого	11	100

Большинство респондентов (45,5%) выделили в качестве меры по повышению мотивации труда, который широко применяется руководством ПО «Кия», материальный метод стимулирования, а именно, повышение заработной платы.

Привязку заработной платы к результатам труда как метод заинтересованности работников отметили 18,2% опрошенных.

Иногда между сотрудниками возникают конфликты или некоторые работники не справляются с заданиями, это ведет к необходимости структурных перемещений сотрудников, а, случается, что и к увольнениям. Необходимость для руководства замены отдельных сотрудников для повышения мотивации в коллективе в целом отметили 18,2% респондентов.

Улучшение условий труда работников повышает их интерес к труду, 9,1% респондентов упоминали в анкете, что руководство использует этот метод.

Такое же количество опрошенных - 9,1% - в качестве метода мотивации, применяемого на предприятии, видит возможность для карьерного и профессионального роста.

Наглядно ответы респондентов изображены на рисунке 3.3.

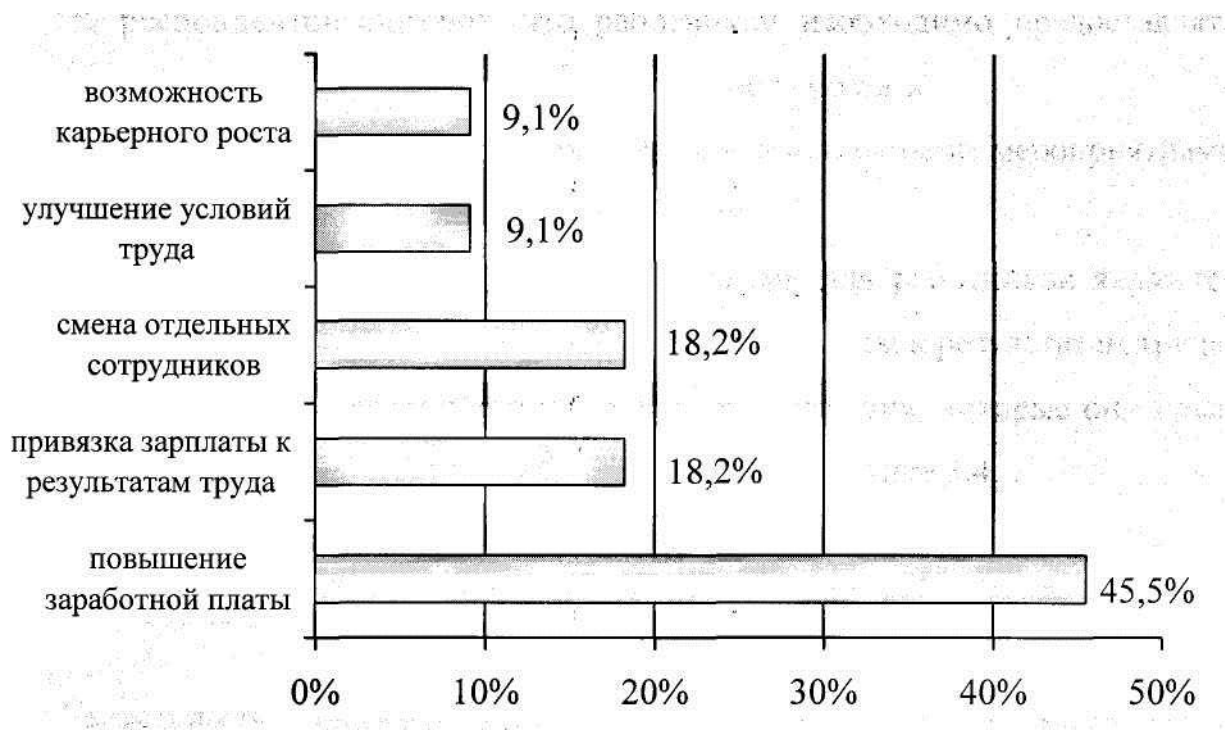


Рисунок 3.3 - Методы мотивации, применяемые руководством

Далее проанализируем ответы на вопрос о том, какие методы повышения мотивации, по мнению работников ПО «Кия», являются наиболее действенными и предпочитаемые ими. Ответы респондентов представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 - Методы мотивации, предпочитаемые работниками

Мнение респондентов	Количество, чел.	Количество, %
повышение заработной платы	7	63,6%
привязка заработной платы к результатам труда	2	18,2%
создание возможности для карьерного и профессионального роста	1	9,1%
устные похвалы, грамоты, доска почета	1	9,1%
Итого	11	100

Итак, 63,6% респондентов ответили, что в качестве действенного метода мотивации труда предпочитают повышение заработной платы, а 18,2% опрошенных - привязку заработной платы к результатам труда.

9,1% респондентов считают, что работникам необходимо предоставлять возможность для профессионального или карьерного роста.

Такое же количество опрошенных - 9,1% - действенными мероприятиями считают грамоты, доски почета и устную похвалу.

Итак, очень важными действенными методами для работников являются повышение заработной платы и привязка заработной платы к результатам труда.

Графически ответы респондентов о методах мотивации, которые они предпочитают и считают действенными, представлены на рисунке 3.4.

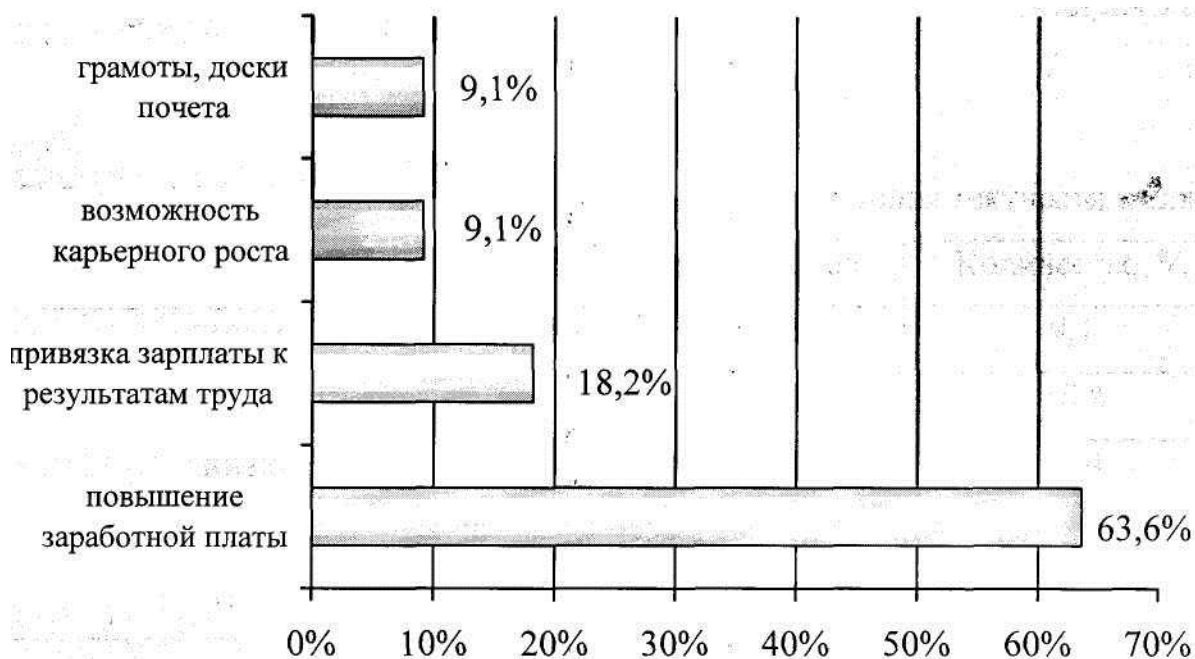


Рисунок 3.4 - Методы мотивации, предпочитаемые работниками

На вопрос о том, считают ли работники предприятия, что было бы полезно усовершенствовать систему стимулирования, только 63,6% опрошенных (7 человек) ответили «да». Удивительно то, что 36,4% опрошенных (4 человека) затруднились с ответом на поставленный вопрос.

Графически ответы респондентов представлены на рисунке 3.5.

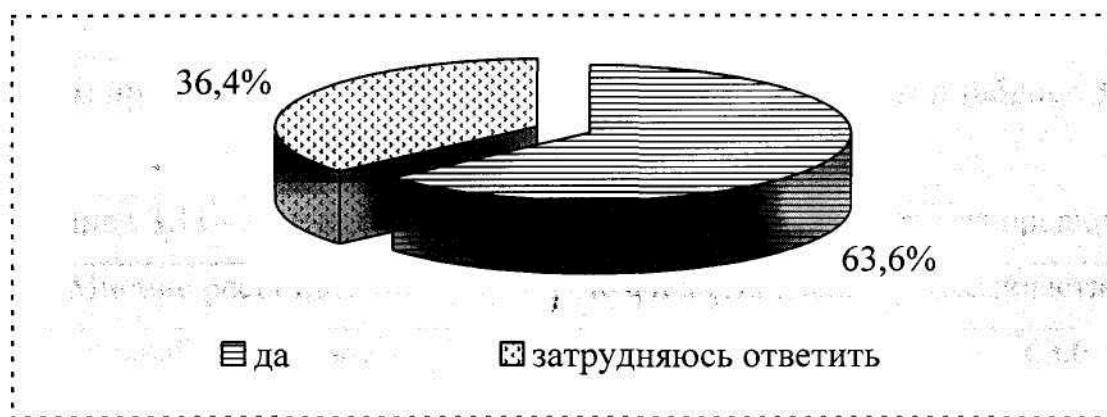


Рисунок 3.5 - Мнения респондентов о полезности совершенствования системы стимулирования на предприятии

На вопрос: «Оцените уровень текучести кадров на Вашем предприятии?» ответы респондентов представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 - Оценка сотрудниками предприятия уровня текучести кадров

Мнение респондентов	Количество, чел.	Количество, %
высокий	1	9,1
умеренный	2	18,2
низкий	4	36,4
текучесть отсутствует	4	36,4
Итого	П	100

Характерно то, что преобладающее большинство опрошенных, а именно 8 человек или 72,8%, считает, что в ПО «Кия» текучесть кадров либо вообще отсутствует, либо низкая.

2 респондента, что составляет 18,2% от общей совокупности опрошенных, полагают, что текучесть кадров на данном предприятии средняя, умеренная, не превышающая норму. И только один респондент считает, что в ПО «Кия» текучесть кадров высокая.

На вопрос: «Какие основные причины, из-за которых сотрудники остаются на данном предприятии?» ответы респондентов представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 - Причины, по которым сотрудники остаются на предприятии

Мнение респондентов	Количество, чел.	Количество, %
заработная плата	7	63,6
условия труда	2	18,2
гарантированность работы	1	9,1
психологический климат	1	9,1
Итого	11	100

Таким образом, основной причиной, которая удерживает работников в ПО «Кия», является заработная плата.

Причины, из-за которых работники остаются на данном предприятии отображает диаграмма, представленная на рисунке 3.6.

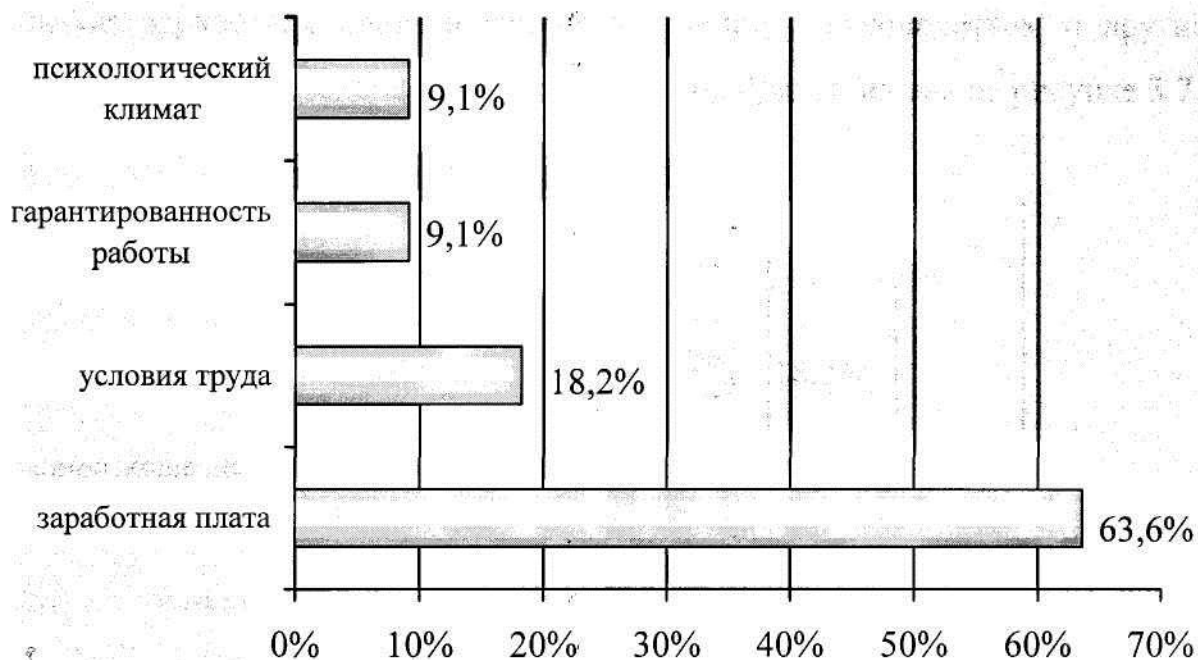


Рисунок 3.6 – Причины, по которым сотрудники остаются на предприятии

Совершенно иную картину показали ответы респондентов, представленные в таблице 3.12, на следующий вопрос анкеты: «Какие основные причины, из-за которых сотрудники увольняются с предприятия?»

Таблица 3.12 - Причины, по которым сотрудники увольняются с предприятия

Мнение респондентов	Количество, чел.	Количество, %
низкая заработная плата	5	45,4
взаимоотношения с руководством и другими сотрудниками	3	27,3
плохие условия труда	1	9Д
по причинам, независящим от предприятия	2	18,2
Итого	11	100

Результаты ответов на данный вопрос свидетельствуют о том, что главные причины, вызывающие желание у работника покинуть данную организацию -это низкая заработная плата и взаимоотношения с руководством и другими сотрудниками. Графически ответы респондентов представлены на рисунке 3.7.



Рисунок 3.7 – Причины, по которым сотрудники увольняются с предприятия



На вопрос о том, что предпринимает руководство предприятия при увольнении работников, респонденты дали следующие ответы, представленные в таблице 3.13.

Таблица 3.13- Действия руководства при увольнении сотрудника по собственному желанию

Мнение респондентов	Количество, чел.	Количество, %
увеличение заработной платы	1	9,1
перевод на другую работу из-за несовместимости сотрудников	1	9,1
убеждение работника остаться через разговор	3	27,3
никаких мер не принимается	6	54,5
Итого	11	100

Большинство опрошенных - 6 человек - склонилось к выводу, что никаких мер руководство не принимает. 3 респондента считают, что руководство использует социально-психологические методы управления персоналом, т.е. уговаривает работника остаться в организации. 1 респондент ответил, что работника переводят на другое место работы из-за несовместимости сотрудников. Также, по мнению 1 сотрудника, на данном предприятии увольняющимся по собственному желанию увеличивают заработную плату.

### **3.5 Анализ удовлетворенности персонала своим трудом**

Для изучения удовлетворенности персонала своим трудом работникам был предложен опросный лист. В данном вопроснике сотрудникам предприятия нужно было оценить по 5 бальной системе ключевые факторы рабочей среды, в которой они трудятся. В данном случае на вопросы отвечали сотрудники предприятия, занимающие самые разные должности.

Образец опросного листа, предлагаемый респондентам, представлен ни-

же.

### Опросный лист

*Оцените, пожалуйста, отметив любым способом тот бал, который на Ваш взгляд, в полной мере отражает состояние рабочей среды на Вашем предприятии.*

	Вопрос	Оценка
1	Оцените Вашу организацию труда?	1 2 3 4 5
2	Насколько Вы знаете содержание работы, которую приходится выполнять?	1 2 3 4 5
3	Довольны ли Вы санитарно-гигиеническими условиями труда?	1 2 3 4 5
4	Удовлетворяет ли Вас заработная плата?	1 2 3 4 5
5	Имеет ли место премирование?	1 2 3 4 5
6	Как складываются отношения в коллективе?	1 2 3 4 5
7	Удовлетворены ли Вы стилем и методами работы руководства?	1 2 3 4 5
8	Имеете ли Вы возможность влиять на результаты работы?	1 2 3 4 5
9	Насколько лояльно отношение администрации к запросам работников, в том числе и Вашим?	1 2 3 4 5
10	Насколько, по-Вашему мнению, руководство объективно в оценке Вашей работы?	1 2 3 4 5
И	Есть ли у Вас возможность и перспективы профессионального или должностного роста?	1 2 3 4 5
12	Хотели бы Вы обучаться для повышения квалификации?	1 2 3 4 5
13	Насколько Вы информированы о положении дел в компании и перспективах ее развития?	1 2 3 4 5
14	В какой степени Вы обеспечены всем необходимым для работы?	1 2 3 4 5

При обработке опросных листов путем прямого счета определялся удельный вес (в процентах) респондентов, выставивших ту или иную оценку ключевым факторам рабочей среды. Кроме того, по формуле (3.2) определялся средний балл того или иного фактора.

$$\text{Средний балл} = \frac{\sum X_1 * F_1}{\sum F_1} \quad (3.2)$$

где  $\sum X_1 * F_1$  – произведение индивидуального значения признака и его удельного веса;

$\sum F_1$  – общая численность совокупность.

1. Ответы респондентов на вопрос «Оцените Вашу организацию труда?» представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14 - Оценка организации труда работниками предприятия

Оценка респондентов	Количество, чел.	Количество, %
«1»	-	0
«2»	-	0
«3»	4	36,4
«4»	6	54,5
«5»	1	9,1
Итого	11	100

Средний бал =  $[1*0\% + 2*0\% + 3*36,4\% + 4*54,5\% + 5*9,1\%] / 100\% = 3,73$

Средний бал составляет 3,73. Это говорит об удовлетворительной организации труда в ПО «Кия».

Результаты оценки организации труда работниками предприятия наглядно отражает рисунок 3.8.

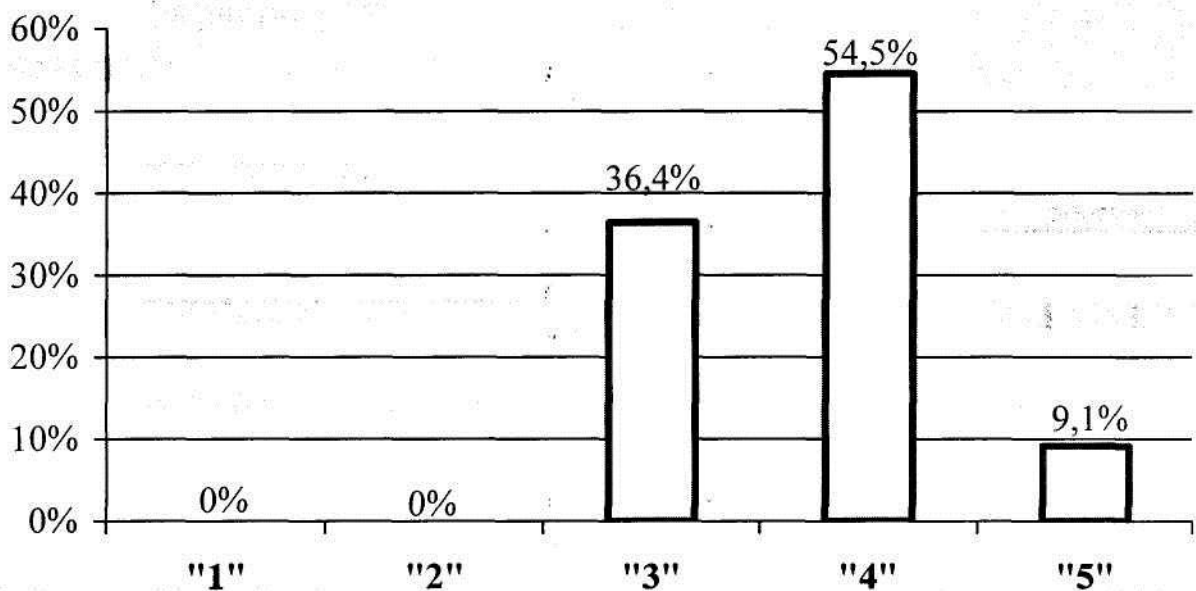


Рисунок 3.8 – Оценка организации труда работниками предприятия

2. При ответе на вопрос: «Насколько Вы знаете содержание работы, которую приходится выполнять?», работники выставили следующие оценки (таблица 3.15).

Таблица 3.15 - Оценка сотрудниками предприятия содержания своей работы

Оценка респондентов	Количество, чел.	Количество, %
«1»	-	0
«2»	-	0
«3»	1	9,1
«4»	6	54,5
«5»	4	36,4
Итого	11	100

Средний бал =  $[1*0\% + 2*0\% + 3*9,1\% + 4*54,5\% + 5*36,4\%] / 100\% = 4,27$

Средний бал составляет 4,27, что является положительным моментом в деятельности ПО «Кия» при достаточно невысокой организации труда на предприятии.

Оценка сотрудниками предприятия содержания своей работы графически представлена на рисунке 3.9.

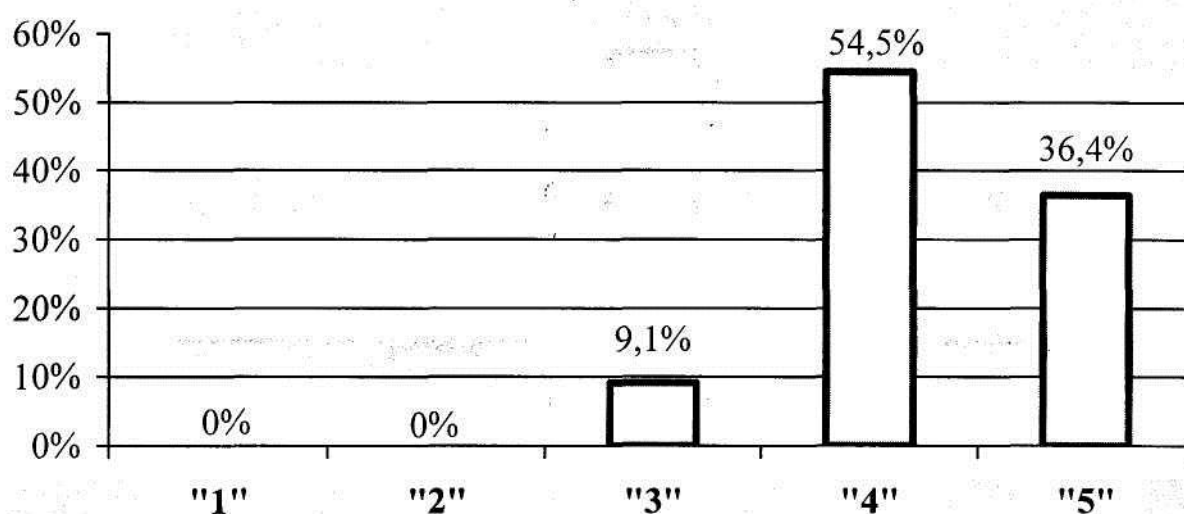


Рисунок 3.9 – Оценка сотрудниками предприятия содержания своей работы

3. На следующий вопрос «Удовлетворяют ли Вас санитарно-гигиенические условия труда?» ответы респондентов представлены в таблице 3.16.

Таблица 3.16 - Оценка работниками предприятия санитарно-гигиенических условий труда

Оценка респондентов	Количество, чел.	Количество, %
«1»	-	0
«2»	1	9,1
«3»	5	45,4
«4»	4	36,4
«5»	1	9,1
Итого	11	100

Средний бал =  $[1*0\% + 2*9,1\% + 3*45,4\% + 4*36,4\% + 5*9,1\%] / 100\% = 3,46$

Средний бал составляет 3,46, что говорит о неполном удовлетворении работников санитарно-гигиеническими условиями своего труда.

Оценка работниками предприятия санитарно-гигиенических условий труда графически представлена на рисунке 3.10.

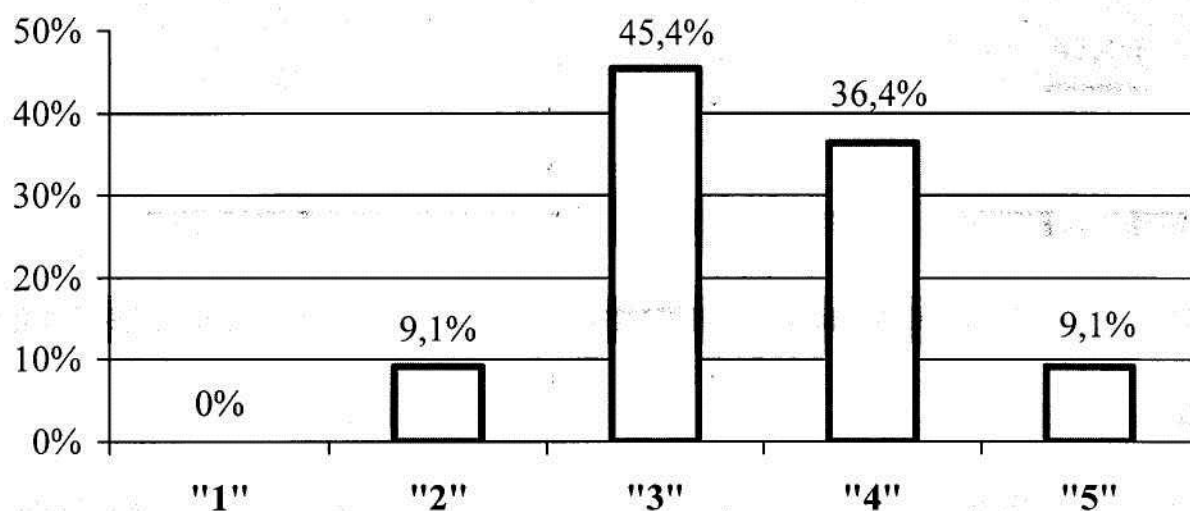


Рисунок 3.10 – Оценка работниками предприятия санитарно-гигиенических условий труда

4. Далее был вопрос о том, довольны ли работники предприятия заработной платой. Ответы респондентов представлены в таблице 3.17.

Таблица 3.17 - Оценка работниками предприятия размера заработной платы

Оценка респондентов	Количество, чел.	Количество, %
«1»	1	9,1
«2»	-	0
«3»	2	18,2
«4»	3	27,3
«5»	5	45,4
Итого	11	100

Средний бал =  $[1*9,1\% + 2*0\% + 3*18,2\% + 4*27,3\% + 5*45,4\%] / 100\% = 4,0$

Средний бал равен 4,0. Это очень хороший показатель, ещё раз подтверждающий то, что работников ПО «Кия» на самом деле удовлетворяет размер их заработной платы.

Оценка работниками предприятия размера заработной платы наглядно отображает диаграмма, представленная на рисунке 3.11.

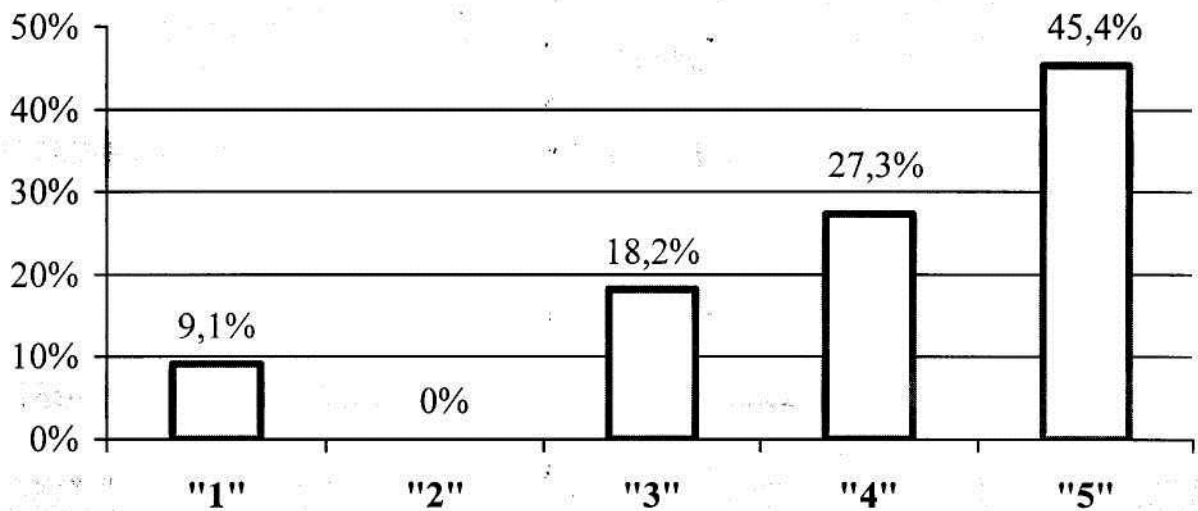


Рисунок 3.11 – Оценка работниками предприятия размера заработной платы

5. На вопрос «Имеет ли место премирование?», ответы распределились следующим образом (таблица 3.18).

Таблица 3.18 - Оценка работниками предприятия системы премирования

Оценка респондентов	Количество, чел.	Количество, %
«1»	-	0
«2»	2	18,2
«3»	6	54,5
«4»	1	9,1
«5»	2	18,2
Итого	11	100

Средний бал =  $[1*0\% + 2*18,2\% + 3*54,5\% + 4*9,1\% + 5*18,2\%] / 100\% = 3,27$

Средний бал, выставленный работниками системе премирования, действующей в ПО «Кия», равен 3,27. Это свидетельствует о том, что на данном предприятии, по словам сотрудников, денежное премирование имеет среднюю степень.

Оценка работниками предприятия системы премирования графически представлена на рисунке 3.12.

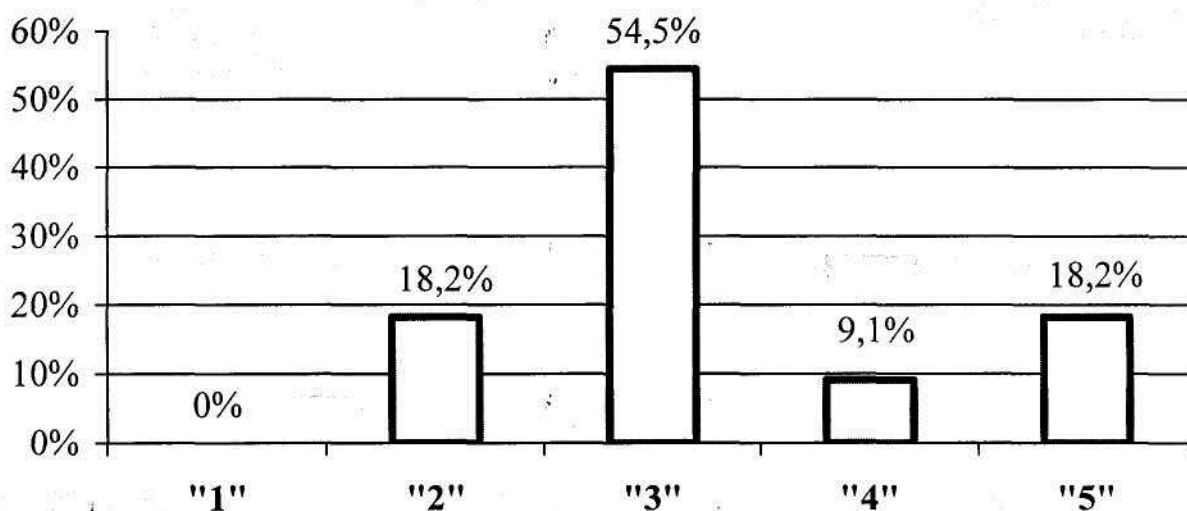


Рисунок 3.12 – Оценка работниками предприятия системы премирования

6. Следующим вопросом был вопрос о том, как складываются отношения в коллективе. От того, в какой психологической обстановке приходится работать человеку, во многом зависит его трудовая мотивация. Ведь, если в коллективе частые конфликты, споры, непонимание со стороны коллег и начальников, людям некомфортно не то, что трудиться, но и просто находиться на рабочем месте. Ответы респондентов на данный вопрос представлены в таблице 3.19.

Таблица 3.19 - Оценка работниками отношений в коллективе

Оценка респондентов	Количество, чел.	Количество, %
«1»	-	0
«2»	-	0
«3»	5	45,4
«4»	3	27,3
«5»	3	27,3
Итого	11	100

Средний бал =  $[1*0\% + 2*0\% + 3*45,4\% + 4*27,3\% + 5*27,3\%] / 100\% = 3,82$

Средний бал равен 3,82. Это означает, что отношения в коллективе хорошие. Оценка работниками отношений в коллективе наглядно отображает диаграмма, представленная на рисунке,3.13.

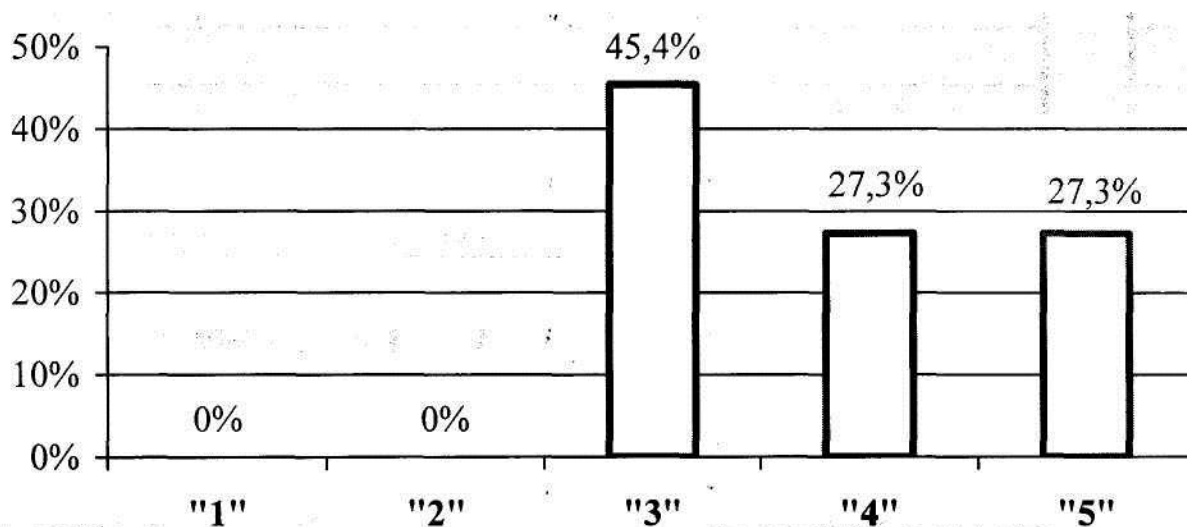


Рисунок 3.13 – Оценка работниками отношений в коллективе



7. При анализе ответов на вопрос, в котором определялось отношение к стилю и методам работы руководства, ответы респондентов распределились следующим образом (таблица 3.20).

Таблица 3.20 - Оценка сотрудниками стиля и методов работы руководства

Оценка респондентов	Количество, чел.	Количество, %
«1»	-	0
«2»	1	9,1
«3»	4	36,4
«4»	2	18,2
«5»	4	36,4
Итого	11	100

Средний бал =  $[1*0\% + 2*9,1\% + 3*36,4\% + 4*18,2\% + 5*36,4\%] / 100\% = 3,82$

Средний бал, равный 3,82, свидетельствует о том, что стиль и методы работы руководства в основном устаивают персонал в ПО «Кия».

Результаты ответов наиболее наглядно отражает рисунок 3.14.

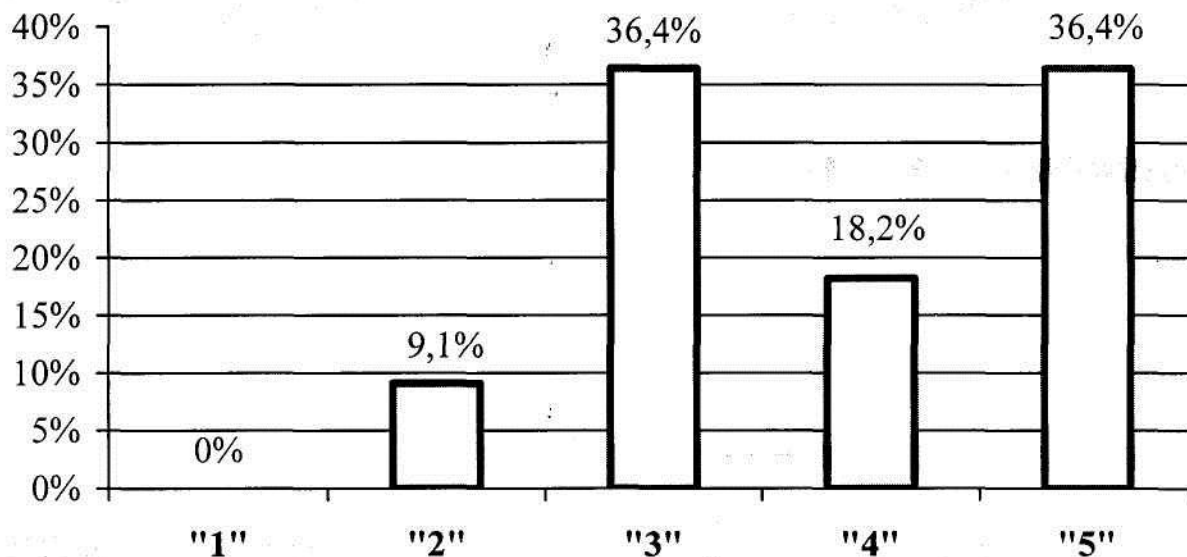


Рисунок 3.14 – Оценка сотрудниками стиля и методов работы руководства

8. Целью следующего вопроса было выяснить, есть ли у работников возможность влиять на результаты труда всего коллектива (таблица 3.21).

Таблица 3.21 - Оценка сотрудниками возможности влиять на результаты работы

Оценка респондентов	Количество, чел.	Количество, %
«1»	1	9,1
«2»	3	27,3
«3»	1	9,1
«4»	4	36,4
«5»	2	18,2
Итого	11	100

Средний бал =  $[1*9,1\% + 2*27,3\% + 3*9,1\% + 4*36,4\% + 5*18,2\%] / 100\% = 3,28$

Средний бал равен 3,28. Люди субъективно оценивали свои действия и полномочия в тесной взаимосвязи с работой всего предприятия.

Оценка работниками возможности влиять на результаты работы наглядно отображает диаграмма, представленная на рисунке 3.15.

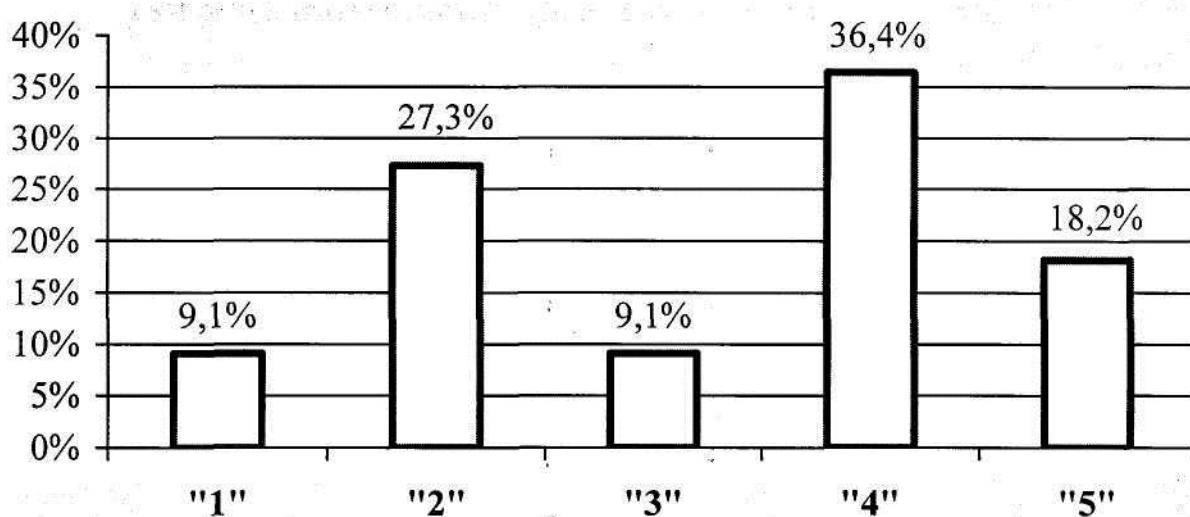


Рисунок 3.15 – Оценка сотрудниками возможности влиять на результаты работы

9. Следующий вопрос был о лояльности к запросам работников со стороны администрации. Люди, руководствуясь собственным опытом, старались оценить отношение руководителей к этой проблеме. Ответы респондентов представлены в таблице 3.22.

Таблица 3.22 - Оценка лояльного отношения руководства к запросам работников

Оценка респондентов	Количество, чел.	Количество, %
«1»	-	0
«2»	2	18,2
«3»	4	36,4
«4»	4	36,4
«5»	1	9,1
Итого	11	100

Средний бал =  $[1*0\% + 2*18,2\% + 3*36,4\% + 4*36,4\% + 5*9,1\%] / 100\% = 3,37$

Средний бал равен 3,37. Работники предприятия полагают, что руководство более или менее справедливо отзывается на запросы сотрудников, и со средней степенью лояльности подходит к решению возникающих проблем.

Графически результаты ответов представлены на рисунке 3.16.

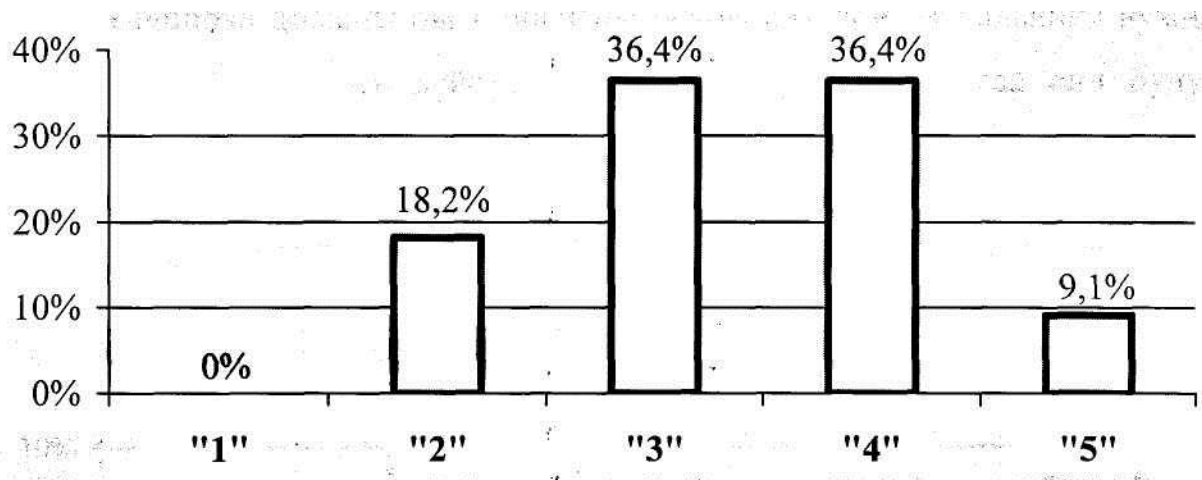


Рисунок 3.16 – Оценка лояльного отношения руководства к запросам работников

10. Ответы на следующий вопрос, в котором работники выставляли балы объективности руководителей в оценке работы своих подчиненных, представлены в таблице 3.23.

Таблица 3.23 - Оценка сотрудниками объективности руководителей

Оценка респондентов	Количество, чел.	Количество, %
«1»	-	0
«2»	1	9,1
«3»	5	45,4
«4»	2	18,2
«5»	3	27,3
Итого	11	100

Средний бал =  $[1*0\% + 2*9,1\% + 3*45,4\% + 4*18,2\% + 5*27,3\%] / 100\% = 3,64$

Средний бал равен 3,64. Большинство работников высказали мнение о том, что начальство не всегда справедливо судит об их работе, замечая, в основном, только ошибки и не поощряя их профессиональных побед. Если у подчиненных складывается мнение о том, что их достижения остаются незамеченными, то они и не стараются в своем труде. У людей пропадает стремление к хорошим результатам, к достижению цели. В идеале, каждый шаг работника, каждая его заслуга или ошибка должны быть оценены руководителем. Начальнику нужно поощрять или критиковать действия своих подчиненных, тогда они будут стремиться трудиться, а не просто проводить время на рабочем месте. На рисунке 3.17 представлены ответы участников опроса.

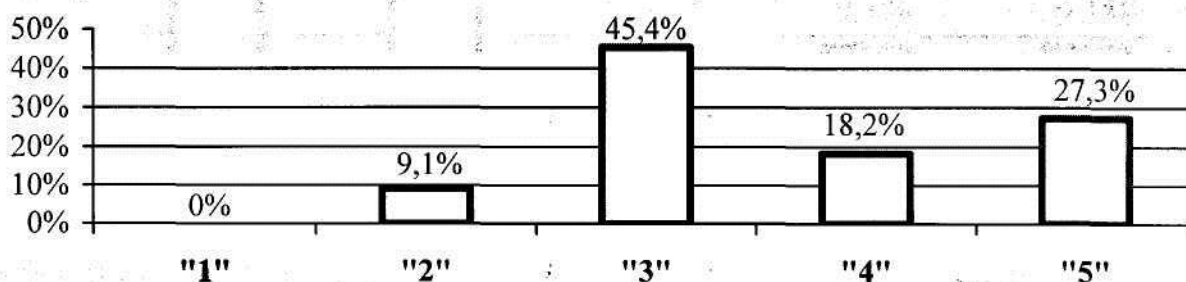


Рисунок 3.17 – Оценка сотрудниками объективности руководителей

11. В следующем вопросе выяснялось, есть ли у работников ПО «Кия» возможности для профессионального или должностного роста (таблица 3.24).

Таблица 3.24 - Оценка сотрудниками возможностей профессионального или должностного роста

Оценка респондентов	Количество, чел.	Количество, %
«1»	2	18,2
«2»	3	27,3
«3»	4	36,4
«4»	1	9,1
«5»	1	9,1
Итого	11	100

Средний бал -  $[1*18,2\% + 2*27,3\% + 3*36,4\% + 4*9,1\% + 5*9,1\%] / 100\% = 2,64$

Средний бал равен 2,64. Это низкий бал, свидетельствующий о том, что не у всех работников предприятия есть равные возможности для карьерного, профессионального или должностного роста.

Оценка сотрудниками возможностей профессионального или должностного роста наглядно отображает диаграмма, представленная на рисунке 3.18.

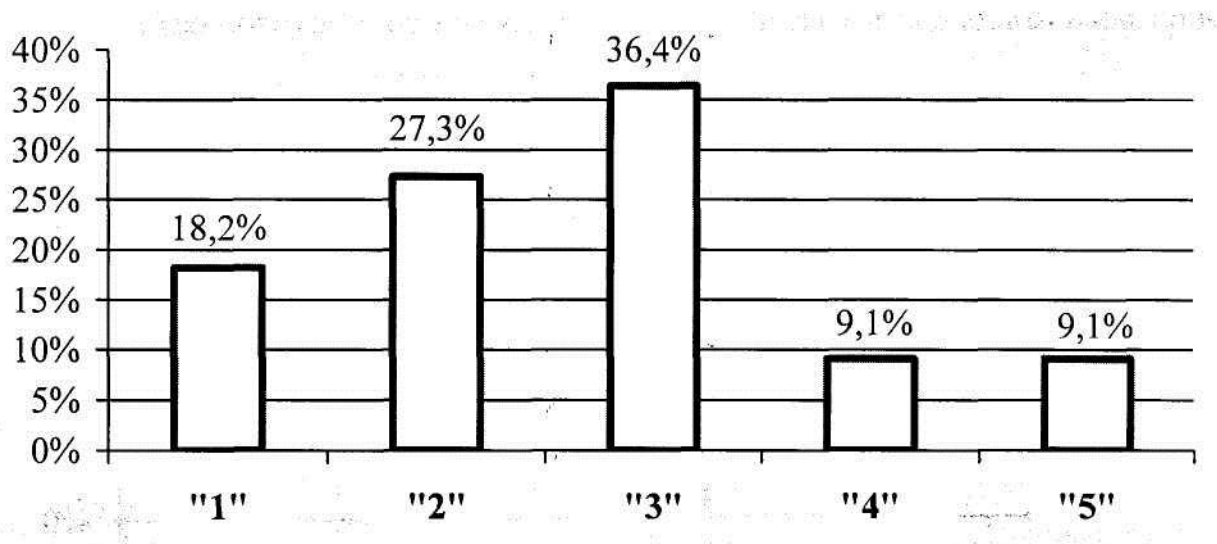


Рисунок 3.18 – Оценка сотрудниками возможностей профессионального или должностного роста

12. Руководителям необходимо серьезнее относиться к предоставлению для работников возможностей развития. Если штаты сотрудников уже полностью укомплектованы и нет вакансий для должностного роста, то необходимо предоставить работникам шансы для совершенствования их профессиональных качеств, например, с помощью дополнительного обучения. Тем более что при ответе на вопрос «Хотели бы Вы обучаться для повышения квалификации?», мнения работников распределились следующим образом (таблица 3.25).

Таблица 3.25 - Оценка желания работников обучаться

Оценка респондентов	Количество, чел.	Количество, %
«1»	-	0
«2»	-	0
«3»	1	9,1
«4»	3	27,3
«5»	7	63,6
Итого	11	100

Средний бал =  $[1*0\% + 2*0\% + 3*9,1\% + 4*27,3\% + 5*63,6\%] / 100\% = 4,55$

Средний бал равен 4,55. Такое значение показателя свидетельствует о том, что большинство сотрудников имеют желание обучаться и повышать свой профессионализм. На рисунке 3.19 представлены ответы участников опроса.

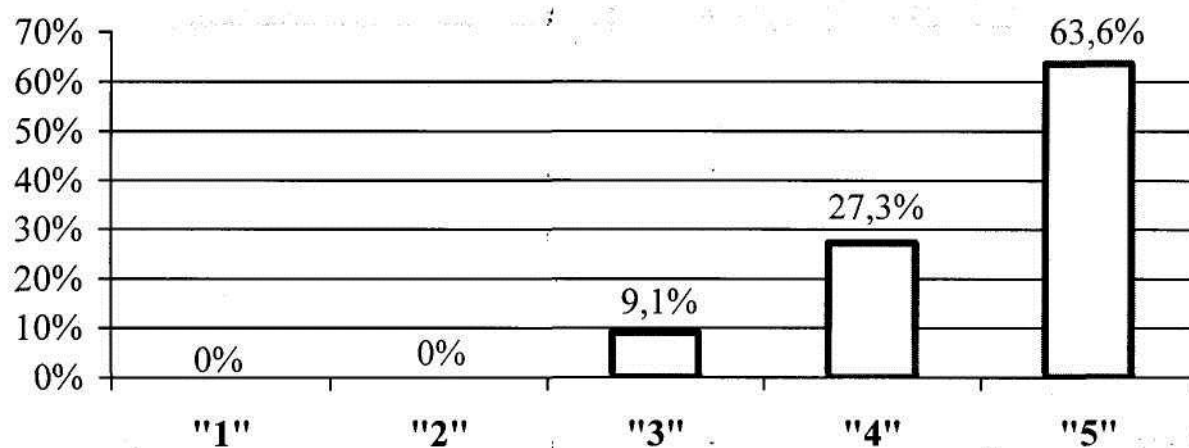


Рисунок 3.19 – Оценка желания работников обучаться

13. Следующий вопрос был о том, насколько сотрудники информированы о положении дел в компании. Кроме того, выяснялось, знают ли они о перспективах развития предприятия. Ответы респондентов представлены в таблице 3.26.

Таблица 3.26 - Степень информированности работников о положении дел на предприятии и перспективах его развития

Оценка респондентов	Количество, чел.	Количество, %
«1»	2	18,2
«2»	2	18,2
«3»	3	27,3
«4»	3	27,3
«5»	1	9,1
Итого	11	100

Средний бал =  $[1*18,2\% + 2*18,2\% + 3*27,3\% + 4*27,3\% + 5*9,1\%] / 100\% = 2,91$

Средний бал очень низкий и равен 2,91, т.е. по мнению работников, они даже наполовину не знают того, что делается на предприятии, и какие возникают проблемы в его деятельности.

Графически ответы респондентов на данный вопрос представлены на рисунке 3.20.

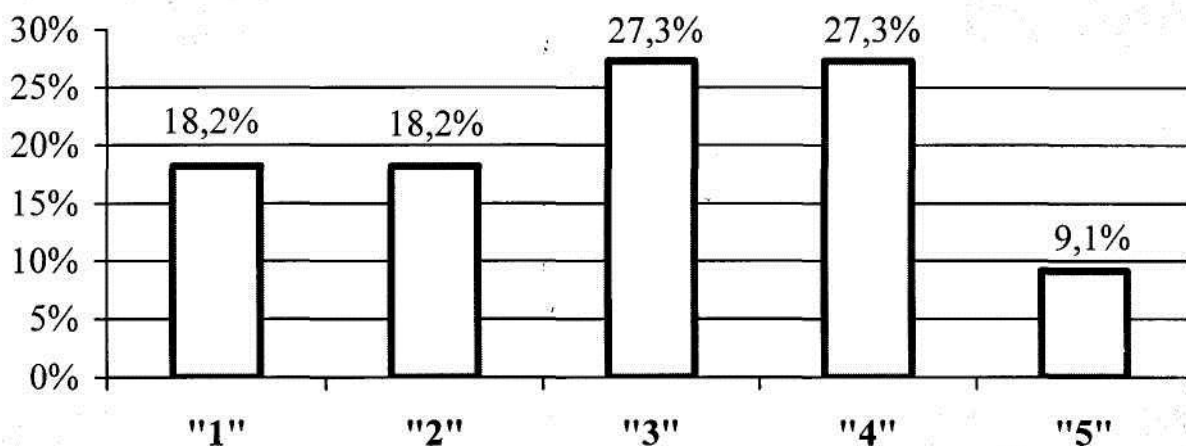


Рисунок 3.21 – Оценка обеспеченности работников средствами труда на рабочем месте

14. При ответе на последний вопрос опросного листа: «В какой степени Вы обеспечены всем необходимым для работы?», ответы респондентов представлены в таблице 3.27.

Таблица 3.27 - Оценка обеспеченности работников средствами труда на рабочем месте

Оценка респондентов	Количество, чел.	Количество, %
«1»	-	0
«2»	2	18,2
«3»	3	27,3
«4»	4	36,4
«5»	2	18,2
Итого	11	100

Средний бал =  $[1*0\% + 2*18,2\% + 3*27,3\% + 4*36,4\% + 5*18,2\%] / 100\% = 3,55$

Средний бал составил 3,55. Это средний показатель, свидетельствующий о том, что, по мнению работников, они неплохо обеспечены всем необходимым для работы.

Оценка обеспеченности работников средствами труда на рабочем месте наглядно отображает диаграмма, представленная на рисунке 3.21.

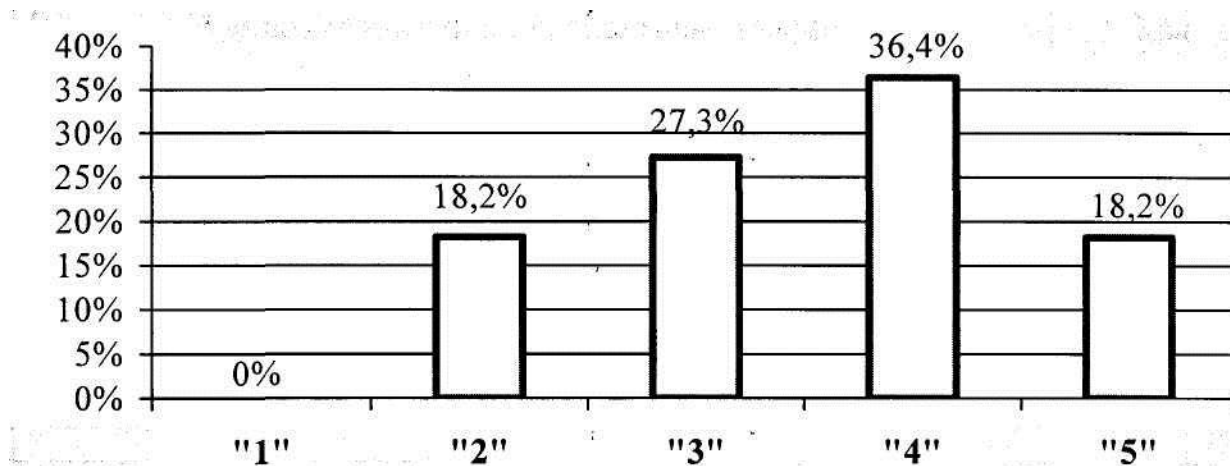


Рисунок 3.21 – Оценка обеспеченности работников средствами труда на рабочем месте



Сводные результаты анализа удовлетворённости работников своим трудом по каждому вопросу представлены ниже.

Результаты анализа удовлетворённости работников своим трудом

	Вопрос	Средний бал
1	Оцените Вашу организацию труда?	3,73
2	Насколько Вы знаете содержание работы, которую приходится выполнять?	4,27
3	Довольны ли Вы санитарно-гигиеническими условиями труда?	3,46
4	Удовлетворяет ли Вас заработная плата?	4,0
5	Имеет ли место премирование?	3,27
6	Как складываются отношения в коллективе?	3,82
7	Удовлетворены ли Вы стилем и методами работы руководства?	3,82
8	Имеете ли Вы возможность влиять на результаты работы?	3,28
9	Насколько лояльно отношение администрации к запросам работников, в том числе и Вашим?	3,37
10	Насколько, по-Вашему мнению, руководство объективно в оценке Вашей работы?	3,64
11	Есть ли у Вас возможность и перспективы профессионального или должностного роста?	2,64
12	Хотели бы Вы обучаться для повышения квалификации?	4,55
13	Насколько Вы информированы о положении дел в компании и перспективах ее развития?	2,91
14	В какой степени Вы обеспечены всем необходимым для работы?	3,55

Выводы по анализу мотивации и удовлетворенности персонала своим трудом в ПО «Кия»:

- Никто из респондентов не считает мотивацию в ПО «Кия» высокой. Напротив, преобладающее большинство опрошенных - 63,6% - оце-

нили уровень мотивации на предприятии, как низкий.

- Большинство респондентов - 45,5% - выделили в качестве меры по повышению мотивации труда, который широко применяется руководством ПО «Кия», материальный метод стимулирования, а именно, повышение заработной платы.
- 63,6% респондентов ответили, что в качестве действенного метода мотивации труда предпочитают повышение заработной платы, а 18,2% опрошенных - привязку заработной платы к результатам труда.
- Преобладающее большинство опрошенных, а именно 72,8%, считает, что в ПО «Кия» текучесть кадров либо вообще отсутствует, либо низкая.
- Основной причиной, которая удерживает работников в ПО «Кия», является заработная плата.
- Главные причины, вызывающие желание у работника покинуть данную организацию - это низкая заработная плата и взаимоотношения с руководством и другими сотрудниками.

Средний бал, который работники предприятия выставили всей системе мотивации и удовлетворенности персонала своим трудом, равен 3,59.

Итак, в следующей главе выпускной квалификационной работы будут предложены возможные мероприятия, направленные на совершенствование мотивационных действий руководства в ПО «Кия».

## **4 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ И УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ ПЕРСОНАЛА В ПО «КИЯ»**

В настоящее время не вызывает сомнений тот факт, что людские ресурсы играют более важную роль в развитии экономики, чем материальные ресурсы, что мотивирование персонала - одна из основных функций управления на каждом предприятии.

Задачей современного менеджмента является создание таких условий, при которых потенциал персонала будет использован наилучшим образом. Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Мотивация не является реально наблюдаемым фактом, т.е. мотивацию нельзя непосредственно наблюдать или определить эмпирическим путем. О ней может быть сделано заключение только на основании поведения или высказывания анализируемых индивидуумов.

Сегодня имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет. Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он сработает.

При всей широте мероприятий, с помощью которых можно мотивировать работников, руководство предприятия должно само выбирать, каким образом стимулировать каждого работника для выполнения поставленных целей и

задач.

Если этот выбор сделан удачно, то руководство получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности коллектива на благо процветания как предприятия, так и общества в целом.

В данной главе выпускной квалификационной работы предлагаются следующие мероприятия по повышению мотивации и удовлетворенности трудом персонала в ПО «Кия»:

1. Создание возможности профессионального и карьерного роста.
2. Ранжирование персонала по категориям.
3. Повышение квалификации сотрудников и их обучение.

#### **4.1 Создание возможности профессионального и карьерного роста**

Проведённый анализ показал, что работники данного предприятия в качестве одного из методов мотивации своего труда желали бы повышать своё карьерное и профессиональное положение (рисунок 3.4 третьей главы). В связи с этим руководству предприятия предлагается заполнять появляющиеся вакантные рабочие места за счёт внутренних перемещений собственных работников.

Такой подход имеет следующие преимущества:

- возможность быстрого заполнения вакантной должности;
- незначительные затраты на привлечение рабочей силы;
- знание положительных и отрицательных качеств работника;
- сокращение периода социально-психологической и производственной адаптации, и как следствие этого, снижение потерь производительности труда;
- возможность перемещения работника в увязке с повышением его квалификации и с развитием карьеры;
- снижение текучести за счёт повышения удовлетворённости трудом и привязанности работников к предприятию.

## 4.2 Ранжирование персонала по категориям

Улучшить мотивационную политику на предприятии можно с помощью ранжирования работающих на три категории - А, Б, С.

К категории А относится ключевой персонал, то есть люди, которые создают основную ценность для организации. В их развитие и вознаграждение инвестируются значительные средства (60%), им уделяется особое внимание высшего руководства, создаются наиболее благоприятные условия работы.

К сотрудникам группы Б относят работников-профессионалов (людей, обладающих средними для рынка профессиональными компетенциями и создающих среднюю ценность). К ним относятся с уважением, но без приоритета - поощряют их на переход в категорию А и создают обыкновенные условия работы, вознаграждения и развития (30%).

К категории С относят вспомогательный персонал, доля которого в создаваемой ценности очень низка. Предприятие вкладывает около 10% денежных средств в их развитие, так как данная категория неохотно стремится к профессиональному росту.

Важно, что как в первой группе могут быть сотрудники не самых высоких управленческих уровней, так и в третьей - менеджеры высокого уровня, следовательно, одни и те же должности могут играть разную роль в ценностной цепочке организации в разные периоды ее развития.

Внедрение данного мероприятия не требует никаких материальных затрат, однако усиливает мотивацию работников предприятия. Организация ожидает от этого получение отдачи в виде повышения эффективности ее деятельности. Повышение культурного уровня оказывает большое влияние на рост производительности труда, что в конечном итоге приведет к увеличению объема производства товарной продукции, а, следовательно, и прибыли от ее реализации.

Ниже представлен расчет экономического эффекта, который получит предприятие в результате применения улучшенной мотивационной базы в

области управления персоналом, т.е. применения и использования двух выше представленных мероприятий.

Практика показывает, что у работников, промотивированных должным образом, выработка в среднем увеличивается на 5-10%.

Таким образом, если будут промотивированы около 25% рабочих (6 человек из 24) от их среднесписочной численности в 2013 году, тогда рост производительности труда одного промотивированного рабочего составит:

$$(5+10) / 2 * 0,5 = 3,75\%, \quad (4.1)$$

где  $(5+10) / 2$  - среднее увеличение выработки одного промотивированного рабочего;

0,5 - коэффициент перевода в среднегодовой показатель (мотивация повышается равномерно в течение года).

Выявленная зависимость показывает, что возможность увеличения выработки промотивированного рабочего в стоимостном выражении составит:

$$238 * 3,75\% / 100\% = 9 \text{ тыс. руб.}$$

где 238 тыс. руб. - выработка рабочего в 2008 году (таблица 3.1).

Новая прогнозируемая среднегодовая выработка одного промотивированного рабочего составит:

$$238 + 9 = 247 \text{ тыс. руб.}$$

Новая прогнозируемая выручка от продаж увеличится и составит:

$$247 * 6 + 238 * (24 - 6) = 5766 \text{ тыс. руб.}$$

где 6 чел. - количество промотивированных рабочих;

(24 - 6) чел. - количество непромотивированных рабочих.

247 тыс. руб., - новая прогнозируемая выработка промотивированного рабочего.

В результате проведения мотивационной политики ПО «Кия» получит новую прогнозируемую прибыль, которая составит:

$$5766 - (3223 + 2283) = 260 \text{ тыс. руб.}$$

где 5766 тыс. руб. - новая прогнозируемая выручка от продаж;

3223 тыс. руб. - себестоимость реализации продукции предприятия в

отчетном 2015 году (таблица 2.2 второй главы);

2283 тыс. руб. - коммерческие расходы предприятия в отчетном 2015 году (таблица 2.2 второй главы);

Увеличение новой прогнозируемой выручки от продаж позволит предприятию увеличить размер прибыли на 55 тыс. руб.:

$$260 - 205 = 55 \text{ тыс. руб.}$$

где 260 тыс. руб. - новая прогнозируемая прибыль от продаж;

205 тыс. руб. - прибыль от продаж в 2015 году (таблица 2.2 второй главы).

Таким образом, в результате проведения в ПО «Кия» мотивационной политики посредством двух выше предложенных мероприятий, можно будет промотивировать работников предприятия без особых финансовых затрат и получить при этом дополнительную прибыль в размере 55 тыс. руб.

### **4.3 Повышение квалификации сотрудников и их обучение**

От обучения, как показывает практика, ведущие организации ожидают дополнительной прибыли в желаемом размере 10%, утверждает автор книги по управлению персоналом СВ. Шекшня.

Согласно результатам опроса (рисунок 3.19 третьей главы выпускной квалификационной работы), 63,6% респондентов ПО «Кия» желают обучаться. Естественно, что предприятие не в состоянии провести обучение всех желающих рабочих.

Однако, если провести обучение хотя бы небольшой части желающих (3 человека, что составляет 12,5%), то затраты на обучение сотрудников будут рассматриваться как капиталовложения в повышение их квалификации, что, в свою очередь, принесёт предприятию отдачу в виде повышения производительности труда.

Практика показывает, что у рабочих, окончивших курсы повышения квалификации, выработка в среднем увеличивается на 15-20%. Тогда рост производительности труда одного обученного рабочего составит:

$$(15+20)/2*0,5 = 8,75\%, \quad (4.2)$$

где  $(15+20) / 2$  - среднее увеличение выработки одного обученного рабочего;

0,5 - коэффициент перевода в среднегодовой показатель (квалификация повышается равномерно в течение года).

Выявленная зависимость показывает, что возможность увеличения выработки обученного рабочего в стоимостном выражении составит:

$$238 * 8,75 / 100 = 21 \text{ тыс. руб.}$$

где 238 тыс. руб. - выработка рабочего в 2008 году (таблица 3.1)

Новая прогнозируемая среднегодовая выработка одного обученного рабочего составит:

$$21 + 238 = 259 \text{ тыс. руб.}$$

Новая прогнозируемая сумма выручки от продаж увеличится и составит:

$$259 * 3 + 238 * (24 - 3) = 5775 \text{ тыс. руб.}$$

где 3 чел. - количество обученных рабочих;

$(24 - 3)$  чел. - количество необученных рабочих.

259 тыс. руб. - новая прогнозируемая выработка обученного рабочего.

В результате проведения обучения работников данное предприятие получит новую прибыль, которая составит:

$$5775 - (3223 + 2283 + 8) = 261 \text{ тыс. руб.}$$

где 5775 тыс. руб. - новая прогнозируемая выручка от продаж;

3223 тыс. руб. - себестоимость реализации продукции предприятия в отчетном 2008 году (таблица 2.2 второй главы);

2283 тыс. руб. — коммерческие расходы предприятия в отчетном 2015 году (таблица 2.2 второй главы);

8 тыс. руб. - затраты предприятия на обучение 3 рабочих.

Увеличение новой прогнозируемой выручки от продаж позволит предприятию увеличить размер прибыли на 56 тыс. руб.:

$$261 - 205 = 56 \text{ тыс. руб.}$$

где 261 тыс. руб. - новая прогнозируемая прибыль от продаж;

205 тыс. руб. - прибыль от продаж в 2015 году (таблица 2.2 второй главы).



Таким образом, экономический эффект от повышения квалификации персонала и его обучения в ПО «Кия» составит 56 тыс. руб.

Общий экономический эффект от предложенных мероприятий представлен в таблице 4.1.

Экономические результаты от реализации предложенных мероприятий представлены в таблице 4.2.

Таблица 4.1 - Экономический эффект от предложенных мероприятий

Мероприятие	Экономический эффект, тыс. руб.
1. Создание возможности профессионального и карьерного роста	Возможность профессионального, должностного и карьерного роста за счёт заполнения появляющихся вакантных рабочих мест собственными работниками
2. Ранжирование персонала по категориям	Позволит предприятию сегментировать персонал, учитывая ценность каждого работника, и вкладывать денежные средства в развитие и обучение персонала в зависимости от сегментированных категорий 55
3. Повышение квалификации сотрудников и их обучение	С повышением уровня образования рабочих растет их квалификация и производительность труда 56
Итого	111

Таблица 4.2 - Экономические результаты от реализации мероприятий

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение	
			+/-	%
1. Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	5711	5830	+119	102,1
2. Себестоимость реализации продукции, тыс. руб.	3223	3231	+8	100,2
3. Коммерческие расходы, тыс. руб.	2283	2283	-	100
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	205	316	+111	154,1
5. Рентабельность продукции, %	. 6,4	9,8	+3,4	153,1

Данные таблицы 4.2 свидетельствуют о том, что выручка от продажи продукции в результате внедрения предложенных мероприятий может увеличиться на 119 тыс. руб. или 2,1%, прибыль от продаж возрасти на 111 тыс. руб. или 54,1%, а рентабельность продукции на 53,1%.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В общем смысле мотивация - понятие, используемое для объяснения последовательности поведенческих действий, направленных на конкретную цель, которая может меняться в зависимости от различных обстоятельств и ситуаций. В понятие «мотивация» входят моменты активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. С помощью мотивации можно ответить на вопрос: почему так, а не иначе поступает данный человек.

Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчинённых, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться. Традиционно считается, что раз работник получает оплату за свой труд, значит, он должен быть доволен. В случае плохого отношения к служебным обязанностям его можно уволить. Значит, стимулы у него есть.

Каждый человек стремится к успеху. Успех - это реализованные цели, для достижения которых работник приложил максимум усилий. Успех без признания приводит к разочарованию. Этого не случится, если менеджер владеет необходимыми знаниями в области мотивации персонала и успешно применяет их на практике.

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены вопросы эффективной мотивации труда как важного элемента грамотного управления персоналом. Представлены модели мотивации и их использование с целью стимулирования персонала, в частности, применение концепции иерархии потребностей, двухфакторной модели мотивации, трехфакторной модели потребностей и фактора заработной платы в разработке эффективной системы мотивации работников. Рассмотрена корпоративная культура как ключевой фактор мотивации персонала, а также индивидуальный подход к мотивации отдельных сотрудников. Изучена работа руководства по мотивации людей при приеме, увольнении и в период адаптации. Перечислены трудности, возникающие в процессе разработки и внедрения эффективной системы мотивации персонала на предприятии.

Во второй главе данной работы была рассмотрена организационно - экономическая характеристика ПО «Кия», где были приведены этапы развития предприятия, структура, ассортимент и рынки сбыта продукции, а также проанализированы технико-экономические показатели производственно - хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия за период с 2013 по 2015 годы.

В третьей главе выпускной работы был проведен анализ мотивации и удовлетворенности трудом персонала в ПО «Кия», в результате которого было выявлено, что никто из респондентов не считает мотивацию на данном предприятии высокой, напротив, преобладающее большинство опрошенных - 63,6% - оценили уровень мотивации на предприятии, как низкий; большинство респондентов - 45,5% - выделили в качестве меры по повышению мотивации труда, который широко применяется руководством ПО «Кия», материальный метод стимулирования, а именно, повышение заработной платы; 63,6% респондентов ответили, что в качестве действенного метода мотивации труда предпочитают повышение заработной платы, а 18,2% опрошенных - привязку заработной платы к результатам труда; преобладающее большинство опрошенных, а именно 72,8%, считает, что в ПО «Кия» текучесть кадров либо вообще отсутствует, либо низкая; основной причиной, которая удерживает работников в ПО «Кия», является заработная плата; главные причины, вызывающие желание у работника покинуть данную организацию - это низкая заработная плата и взаимоотношения с руководством и другими сотрудниками. Средний бал, который работники предприятия выставили всей системе мотивации и удовлетворенности персонала своим трудом, равен 3,59.

По результатам проведённого анализа в четвертой главе выпускной работы были предложены мероприятия по созданию возможности профессионального и карьерного роста; ранжированию персонала по категориям, повышению квалификации сотрудников и их обучение. Прогнозируемый общий экономический эффект от предложенных мероприятий составит 111 тыс. руб.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Волкова Р. Молодые специалисты: усиление стимулирующей функции оплаты труда // Человек и труд. - 2012. - № 4. - с. 19.
- 2 Володина Н. Мотивация руководителя как ключевой фактор мотивации персонала в целом // Справочник по управлению персоналом.- 2015.- № 7.- с.27.
- 3 Володина Н. Корпоративная культура как значимый фактор мотивации персонала // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 8. - с. 14.
- 4 Ветрова С, Львова М. Мотивирующая форма интервью при приеме персонала // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 8. - с. 86.
- 5 Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для студ. экон. спец. вузов. - 3-е изд. перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 501 с.
- 6 Гончаров В. В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2014. - 185 с. г
- 7 Долматов А. Мотивационная адаптация // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 1.-с. 56.
- 8 Дружинина Л. Профессиональные конкурсы в системе мотивации // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 9. - с. 54.
- 9 Дубинников И. «Звездная» мотивация // Справочник по управлению персоналом. - 2014. -№ 7. - с. 23.
- 10 Козырев А. Как правильно увольнять работника? // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - № 2. - с. 112.
- 11 Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: Новое знание, 2014. - 336 с.
- 12 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник: ИНФРА - М., 2013.-304 с-(Серия «Высшее образование»).
- 13 Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление мотивацией персонала. // Москва: ЗАО «Бизнес - школа «Интел - Синтез», 2013.
- 14 Меркулов Н. Психологическая поддержка при увольнении // Человек и труд. - 2007.-№ II.-с. 25.

- 15 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. - М.: Дело ЛТД, 2010. - 702 с.
- 16 Омаров М., Перевозчикова В. Вариант многофакторной модели оплаты труда // Человек и труд. - 2012.-№ 9. - с. 12.
- 17 Пакулин В. Совершенствование механизма мотивации труда // Человек и труд. - 2006. - № 8. - с. 17.
- 18 Панфилова А.П., Громова И.А., Богачек И.А. Основы менеджмента. Руководство по кейс - технологиям: учебное пособие. -СПб: Питер,2014. -236 с.
- 19 Переверзев М.П., Басовский Л.Е., Шайденко Н.А. Менеджмент: учебник для студ. вузов. - М.: ИНФРА - М, 2015. - 288 с.
- 20 Роцин Д. Дороже денег. Мотивация руководителей // Справочник по управлению персоналом. - 2006. - № 2 - с. 31.
- 21 Самойленко Н.В. Мотивация персонала как проблема. // Управление персоналом. - 2014. - № 7. - с. 16.
- 22 Семёнов А.К. Основы менеджмента: учебник для студ. вузов. - 3-е изд. - М.: Дашков и К, 2006. - 300 с.
- 23 Сидоренко Е. Мотивационный тренинг. Практическое руководство. СПб.: Речь, 2006.-215 с.
- 24 Сладкова Н. Личный «пиар» - инструмент мотивации // Справочник по управлению персоналом. - 2006. - № 9. - с. 66.
- 25 Страхов С. Мотивация персонала (решение конкурсного задания) // Справочник по управлению персоналом. - 2006. - № 9. - с. 96.
- 26 Сушкина А., Игнатов Н. Трудности в разработке и внедрении эффективной системы мотивации персонала // Человек и труд. - 2015. - № 5. - с. 8.
- 27 Туманова О. Премияльная система в действии // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - № 7. - с. 41.
- 28 Тюленева Н. К вопросу об оптимизации стимулов к труду // Человек и труд. - 2015. - № 3. - с. 22.
- 29 Тюленева Н. Индивидуальный подход к мотивации отдельных сотрудников // Человек и труд. - 2014. - № 1.-е. 10.

Министерство образования и науки РФ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кемеровский технологический институт пищевой  
промышленности (университет)»

Кафедра «Экономика и управление»

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

к выпускной квалификационной работе на тему:  
**«РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ МОТИВАЦИИ  
ТРУДА РАБОТНИКОВ ПО «КИЯ», Г.МАРИИНСК»**

Выполнил студентка гр.МТнд-221  
Евстафьева К.О.

Руководитель : доцент, к.э.н.  
П.В.Масленников

Кемерово 2016

## Приложение А

Основные показатели производственно — хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия за период с 2013 по 2015 годы

Показатели	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015 год	2014 г. к 2013г., %	2015 г. к 2014 г., %	2015 г. к 2013 г., %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи продукции (за минусом НДС, акцизов и других аналогичных платежей)	тыс. руб.	4229	5483	5711	129,7	104,2	135,0
<i>то же в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	5134	6136	5711	119,5	93,1	111,2
2 Себестоимость проданной продукции	тыс. руб.	2686	3344	3223	124,5	96,4	120,0
<i>коже в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	3261	3742	3223	114,8	86,1	98,8
3 Коммерческие расходы	тыс. руб.	1353	1930	2283	142,6	118,3	168,7
4 Управленческие расходы	тыс. руб.	-	-	-	-	-	-
5 Прибыль (убыток) от продаж	тыс. руб.	190	209	205	110,0	98,1	107,9
<i>тоже в сопоставимых ценах</i>	тыс. руб.	231	234	205	101,3	87,6	88,7
6 Рентабельность продукции	%	7,1	6,3	6,4	88,7	101,6	90,1
7 Листая прибыль (убыток)	тыс. руб.	57	94	140	164,9	148,9	245,6
8. Среднесписочная численность ППП	чел.	32	31	29	96,9	93,5	90,6
<i>в том числе рабочих</i>	чел.	27	26	24	96,3	92,3	88,9
9. Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	160	198	197	123,8	99,5	123,1
10. Выработка одного рабочего	тыс. руб.	190	236	238	124,2	100,8	125,3
11. Фонд оплаты труда ППП	тыс. руб.	1344	1896	2328	141,1	122,8	173,2
<i>в том числе ФОТ рабочих</i>	тыс. руб.	1008	1500	1812	148,8	120,8	179,8
12. Средняя заработная плата работника ППП	тыс. руб.	103,0	153,0	2007,7	145,7	131,2	191,2
13. Средняя заработная плата рабочего	тыс. руб.	93,3	144,2	178,8	154,7	130,8	202,4
14. Среднегодовая стоимость собственного капитала	тыс. руб.	432	523	646	121,1	123,5	149,5
15. Среднегодовая стоимость внеоборотных активов	тыс. руб.	589	617	723	104,8	117,2	122,8



Продолжение таблицы

16. Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	421	558	723	132,5	129,6	171,7
17. Среднегодовая стоимость активной части основных фондов	тыс. руб.	278	376	411	135,3	109,3	147,8
18. Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	388 .	441	503	113,7	114,1	129,6
19. Фондоотдача основных фондов	руб.	10,0	9,8	7,9	98,0	80,6	79,0
20. Фондоотдача активной части основных фондов	руб.	15,2	14,6	13,9	96,1	95,2	91,4
21. Фондовооруженность работника ППП	тыс. руб.	13,2	18,0	24,9	136,4	138,3	188,6
	чел.						
22. Оборачиваемость оборотных средств	обороты	11	12	11	109,1	91,7	100
23. Капиталоотдача	руб.	9,8	10,5	8,8	107,1	83,8	89,8
24. Рентабельность собственного капитала	%	12,1	16,3	19,6	134,7	120,2	162,0
25. Коэффициент независимости	-	0,44	0,49	0,53	111,4	108,2	120,5
26. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-	-0,40	-0,21	-0,15	52,5	71,4	37,5
27. Коэффициент текущей ликвидности	-	0,70	0,78	0,83	111,4	106,4	118,6
28. Коэффициент восстановления платежеспособности	-	0,36	0,41	0,43	113,9	104,9	119,4

## Приложение Б

### Выработка продукции

Показатели	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015 год	2014 к 2013, %	2015 к 2014, %	2015 к 2013, %
1. Выручка от продажи продукции (без НДС, акцизов и других аналогичных платежей) в сопоставимых ценах	тыс. руб.	5134	6136	5711	119,5	93,1	111,2
2. Среднесписочная численность ППП	чел.	32.	31	29	96,9	93,5	90,6
3. Среднесписочная численность рабочих	чел.	27	26	24	96,3	92,3	88,9
4. Выработка одного работника ППП	тыс. руб.	160	198	197	123,8	99,5	123,1
5. Выработка одного рабочего	тыс. руб.	190	236	238	124,2	100,8	125,3

### Динамика заработной платы

Показатели	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015 год	2014 к 2013, %	2015 к 2014, %	2015 к 2013, %
1. Среднесписочная численность ППП	чел.	32	31	29	96,9	93,5	90,6
2. Среднесписочная численность рабочих	чел.	27	26	24	96,3	92,3	88,9
3. Фонд оплаты труда ППП в действующих ценах в сопоставимых ценах	тыс. руб. тыс. руб.	1344 1632	1896 2122	2328 2328	141,1 130,0	122,8 109,7	173,2 142,6
4. Фонд оплаты труда рабочих в действующих ценах в сопоставимых ценах	тыс. руб. тыс. руб.	1008 1224	1500 1679	1812 1812	148,8 137,2	120,8 107,9	179,8 148,0
5. Средняя заработная плата работника ППП в действующих ценах в сопоставимых ценах	тыс. руб. тыс. руб.	103,0 127,5	153,0 171,2	200,7 200,7	145,7 134,3	131,2 117,2	191,2 157,5
6. Средняя заработная плата рабочего в действующих ценах в сопоставимых ценах	тыс. руб. тыс. руб.	93,3 113,3	144,2 161,5	178,8 178,8	154,7 142,6	130,8 116,9	202,4 166,7

## Приложение В

Соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы

Показатели	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015 год	2014 к 2013, %	2015 к 2014, %	2015 к 2013, %
1. Выработка одного работника ППП в сопоставимых ценах	тыс. руб.	160	198	197	123,8	99,5	123,1
2. Средняя заработная плата работника ППП в сопоставимых ценах	тыс. руб.	51,0	68,5	80,3	134,3	117,2	157,5
3. Соотношение между приростом производительности труда и средней заработной платы	-				0,92	0,85	0,78

### Оценка мотивации персоналом организации

Мнение респондентов	Количество, чел.	Количество, %
высокая	-	-
низкая	7	63,6
средняя	2	18,2
затрудняюсь ответить	,2	18,2
Итого	11	100

### Оценка мотивационных действий руководства сотрудниками предприятия

Мнение респондентов	Количество, чел.	Количество, %
да, успешно	6	54,5
да, без эффекта	2	18,2
это никак не проявляется	3	27,3
действия руководства только понижают мотивацию сотрудников	-	-
Итого	11	100

## Приложение Г

### Методы мотивации, применяемые руководством

Мнение респондентов	Количество, чел.	Количество, %
повышение заработной платы	5	45,5%
привязка заработной платы к результатам труда	2	18,2%
улучшений условий труда	1	9,1%
создание возможности для карьерного и профессионального роста	1	9,1%
смена отдельных сотрудников	2	18,2%
Итого	11	100

### Методы мотивации, предпочитаемые работниками

Мнение респондентов	Количество, чел.	Количество, %
повышение заработной платы	7	63,6%
привязка заработной платы к результатам труда	2	18,2%
создание возможности для карьерного и профессионального роста	1	9,1%
устные похвалы, грамоты, доска почета	1	9,1%
Итого	11	100

### Оценка сотрудниками предприятия уровня текучести кадров

Мнение респондентов	Количество, чел.	Количество, %
высокий	1	9,1
умеренный	2	18,2
низкий	4	36,4
текучесть отсутствует	4	36,4
Итого	11	100

## Приложение Д

### Причины, по которым сотрудники остаются на предприятии

Мнение респондентов	Количество, чел.	Количество, %
заработная плата	7	63,6
условия труда	2	18,2
гарантированность работы	1	9,1
психологический климат	1	9,1
Итого	11	100

### Причины, по которым сотрудники увольняются с предприятия

Мнение респондентов	Количество, чел.	Количество, %
низкая заработная плата	5	45,4
взаимоотношения с руководством и другими сотрудниками	3	27,3
плохие условия труда	1	9Д
по причинам, независящим от предприятия	2	18,2
Итого	11	100

### Действия руководства при увольнении сотрудника по собственному желанию

Мнение респондентов	Количество, чел.	Количество, %
увеличение заработной платы	1	9,1
перевод на другую работу из-за несовместимости сотрудников	1	9,1
убеждение работника остаться через разговор	3	27,3
никаких мер не принимается	6	54,5
Итого	11	100

## Приложение Е

### Результаты анализа удовлетворённости работников своим трудом

	Вопрос	Средний бал
1	Оцените Вашу организацию труда?	3,73
2	Насколько Вы знаете содержание работы, которую приходится выполнять?	4,27
3	Довольны ли Вы санитарно-гигиеническими условиями труда?	3,46
4	Удовлетворяет ли Вас заработная плата?	4,0
5	Имеет ли место премирование?	3,27
6	Как складываются отношения в коллективе?	3,82
7	Удовлетворены ли Вы стилем и методами работы руководства?	3,82
8	Имеете ли Вы возможность влиять на результаты работы?	3,28
9	Насколько лояльно отношение администрации к запросам работников, в том числе и Вашим?	3,37
10	Насколько, по-Вашему мнению, руководство объективно в оценке Вашей работы?	3,64
11	Есть ли у Вас возможность и перспективы профессионального или должностного роста?	2,64
12	Хотели бы Вы обучаться для повышения квалификации?	4,55
13	Насколько Вы информированы о положении дел в компании и перспективах ее развития?	2,91
14	В какой степени Вы обеспечены всем необходимым для работы?	3,55

## Приложение Ж

### Экономический эффект от предложенных мероприятий

Мероприятие	Экономический эффект, тыс. руб.
1. Создание возможности профессионального и карьерного роста	Возможность профессионального, должностного и карьерного роста за счёт заполнения появляющихся вакантных рабочих мест собственными работниками
2. Ранжирование персонала по категориям	Позволит предприятию сегментировать персонал, учитывая ценность каждого работника, и вкладывать денежные средства в развитие и обучение персонала в зависимости от сегментированных категорий 55
3. Повышение квалификации сотрудников и их обучение	С повышением уровня образования рабочих растёт их квалификация и производительность труда 56
Итого	111

### Экономические результаты от реализации мероприятий

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение	
			+/-	%
1. Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	5711	5830	+119	102,1
2. Себестоимость реализации продукции, тыс. руб.	3223	3231	+8	100,2
3. Коммерческие расходы, тыс. руб.	2283	2283	-	100
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	205	316	+111	154,1
5. Рентабельность продукции, %	. 6,4	9,8	+3,4	153,1