

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

под
14 . 06 . 2016
число . месяц . год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема Управление системой мотивации персонала в организации (на примере общества с ограниченной ответственностью «Даймэкс-Пенза»)

(наименование темы)

Автор работы _____ С. А. Никишов
(инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ 120312.-2016 Группа _____ МЕН 42
(номер группы)

Руководитель работы _____ 07.06.2016г. к.э.н. доцент С.Ш.Левина
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ С.Ш.Левина
(наименование раздела) (подпись, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования _____ С.Ш.Левина

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ С.Ш.Левина

Нормоконтролер _____ С.Ш.Левина

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу _____ Никишов Сергей Анатольевич _____

(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: Управление системой мотивации персонала в организации
(на примере общества с ограниченной ответственностью «Даймэкс-
Пенза»)_____

В первой главе рассмотрены теоретические и методические основы
изучения мотивации персонала на предприятии

Во второй главе проведен анализ системы управления мотивацией
персонала в организации (на примере ООО «ДАЙМЭКС-Пенза»).

В третьей главе разработаны и внедрены рекомендации по совершен-
ствованию системы управления мотивацией в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА».

В заключении содержатся выводы по результатам исследования.

Список библиографических источников – 64.

Общий объем выпускной квалификационной работы 99 страниц с при-
ложениями

Без приложений 90 страниц.

Приложений – 3.

Оглавление

Введение	4
1. Теоретические и методические основы изучения мотивации персонала на предприятии	7
1.1. Мотивация и стимулирование труда: понятие, сущность, формы и методы	7
1.2. Мотивационный процесс и теории мотивации в современном менеджменте	11
1.3. Методические основы изучения системы управления мотивацией в ООО «ДАЙМЭКС-Пенза»	22
2. Анализ системы управления мотивацией персонала в организации (на примере ООО «ДАЙМЭКС-Пенза»)	25
2.1. Организационно-экономическая характеристика и структура управления ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»	25
2.2. Анализ динамики статистики трудовых ресурсов в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»	28
2.3. Социологическое исследование действующей системы мотивации персонала в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»	42
3. Разработка и внедрение рекомендаций по совершенствованию системы управления мотивацией в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»	63
3.1. Разработка направлений совершенствования системы мотивации персонала ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»	63
3.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда персонала организации ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»	69
3.3. Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий по управлению системой мотивации персонала в организации ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»	76
Выводы и рекомендации	82
Библиографический список	85
Приложение 1	91

Введение

Актуальность выбранной в выпускной квалификационной работе темы исследования состоит в том, что производственные процессы на предприятии реализуются, преимущественно используя трудовой потенциал, эффективность функционирования которого главным образом зависит от существующей системы оплаты труда. Рост стоимости рабочей силы, задолженность по заработной плате, налоговая нагрузка на заработную плату, – все это является далеко не полным перечнем проблем оплаты труда, с которыми работодателям и работникам приходится сталкиваться очень часто, поэтому мероприятия, связанные с усовершенствованием системы оплаты труда являются чрезвычайно актуальными. В рыночной конкурентной борьбе выживут те предприятия, для которых усовершенствование системы организации оплаты труда – не теоретическая абстракция, а практическое дело, объект номер один в повседневных заботах.

В силу экономического содержания система организации оплаты труда, которая избрана предприятием, должна решать следующие задания:

а) обеспечить работодателю достижение в процессе производства, реализации работ и услуг оптимального результата, который позволил бы ему после возмещения расходов получить прибыль и закрепить свои позиции на рынке;

б) обеспечить работнику своевременную оплату труда и достойный жизненный уровень в соответствии с количеством, качеством, результатами его труда и стоимости соответствующих услуг рабочей силы на рынке труда данного региона.

Система оплаты труда как объект исследования рассматривалась в трудах известных отечественных и зарубежных ученых, однако анализ основных исследований и публикаций по данной проблеме показал, что система оплаты труда нуждается в постоянном совершенствовании и адаптации в соответствии с современными экономическими требованиями.

Исходя из этого, целью выпускной квалификационной работы является совершенствование оплаты труда в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА».

В соответствии с поставленной целью ВКР в работе решены такие задачи:

- рассмотрены понятие, сущность, формы и методы мотивация и стимулирование труда;
- изучен мотивационный процесс и теории мотивации в современном менеджменте;
- сформулированы методические основы изучения системы управления мотивацией в ООО «ДАЙМЭКС-Пенза»;
- рассмотрена организационно-экономическая характеристика и структура управления ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»;
- проведен анализ динамики статистики трудовых ресурсов в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»;
- выполнено исследование действующей системы мотивации персонала в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»;
- проведена разработка направлений совершенствования системы мотивации персонала ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»;
- подготовлены и внедрены рекомендации по совершенствованию системы оплаты труда персонала организации ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»;
- проведена оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий по управлению системой мотивации персонала в организации ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА».

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА».

Предметом исследования является мотивация труда персонала организации ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА».

В процессе исследования использовались приемы анализа и синтеза, а именно: группирование, типизация, сравнение, экономико-математическое

моделирование и графическое представление результатов исследования. Ряд методов и приемов экономических исследований базируются на экономических и логических выводах, расчетном конструктивизме.

Информационной базой работы являются законодательные и нормативные акты России по регулированию заработной платы, материалы ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА», финансовая и статистическая отчетность предприятия за 2013-2015 гг.

Научная новизна исследования заключается в комплексном исследовании факторов и возможностей, обуславливающих повышение эффективности системы оплаты труда персонала применительно к предприятию конкретной отрасли национальной экономики.

Практическая значимость исследования состоит в следующем:

- а) произведен анализ технологий оплаты труда российской курьерской компании;
- б) разработаны предложения, направленные на повышение эффективности мероприятий по совершенствованию процессов оплаты труда персонала предприятия.

1. Теоретические и методические основы изучения мотивации персонала на предприятии

1.1. Мотивация и стимулирование труда: понятие, сущность, формы и методы

Мотивация человека является процессом побуждения как себя, так и других людей к деятельности по достижению определенных целей (как собственных, так и целей организации)¹.

В свою очередь, мотивы являются относительно устойчивыми проявлениями, атрибутами личности. Так, например, заявляя о познавательном мотиве, присущем определенному человеку, подразумевается, что в ряде ситуаций у него проявляется познавательная мотивация. Простейшая модель мотивированного поведения приведена на рисунке 1.1.



Рис.1.1. Простейшая модель мотивированного поведения²

Мотивы можно разделить на внутренние (их порождает определенное отношение человека к своей деятельности) и внешние (связаны с воздействием на человека определенных факторов, которые существуют независимо от него и приводятся в действие другими людьми и обстоятельствами). Внеш-

¹Егоршин А.П. Организация труда персонала / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: Инфра-М. 2009. – С.245.

²Волгин Н.А. Оплата труда: японский опыт и российская практика. Учебное пособие / Н.А. Волгин, О.Н. Волгина. – М.: Дашков и К°, 2013. – С.77.

ние мотивы называют стимулами, которые, в свою очередь, могут быть материальными или нематериальными³.

Самый распространенный материальный стимул – заработная плата. В развитых с точки зрения рыночной экономики странах материальное поощрение персонала, а также стимулирование, ведущее к высоким показателям трудовой деятельности, находят широкое применение.

Стимулирование является видом управленческой деятельности, который направлен на управление трудовым поведением персонала организации, чтобы достичь ее цели путем воздействия на условия жизнедеятельности работника. Стимулирование также можно представить в качестве совокупности требований и соответствующей им системы поощрений и наказаний. Исходя из вышеизложенного, стимулирование труда прежде всего является внешним побуждением, которое позволяет работнику реализовать себя. Стимулированием выполняется нравственная, социальная и экономическая функции⁴.

Нравственная функция определяется формированием стимулами к труду активной жизненной позиции, высоконравственного общественного климата в обществе. Правильная и обоснованная система стимулов может быть обеспечена с учетом исторического опыта и традиций.

Социальная функция обеспечивается путем формирования социальной структуры общества посредством различного уровня доходов, который, в свою очередь, значительно зависит от того, как стимулы воздействуют на различных людей. Организация и стимулирование труда в обществе также оказывают влияние на формирование потребностей, следовательно, и на развитие личности⁵.

³ Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 5. – С. 25-27

⁴ Бякова Е.О. Организация, нормирование, оплата труда на предприятии / Е.О. Бякова, Н.А. Погодина. – М.: Экзамен, 2010. – С.73.

⁵ Бершова Л.В. Конфликты в организации и методы их профилактики/ Л.В. Бершова // Справочник кадровика. – 2013. - № 4. – С. 38-40.

Содействие стимулирования в повышении эффективности производства, росте качества продукции и производительности труда выражается экономической функцией.⁶

Процессы и взаимосвязь всех элементов стимулирования представлены на рисунке 1.2.

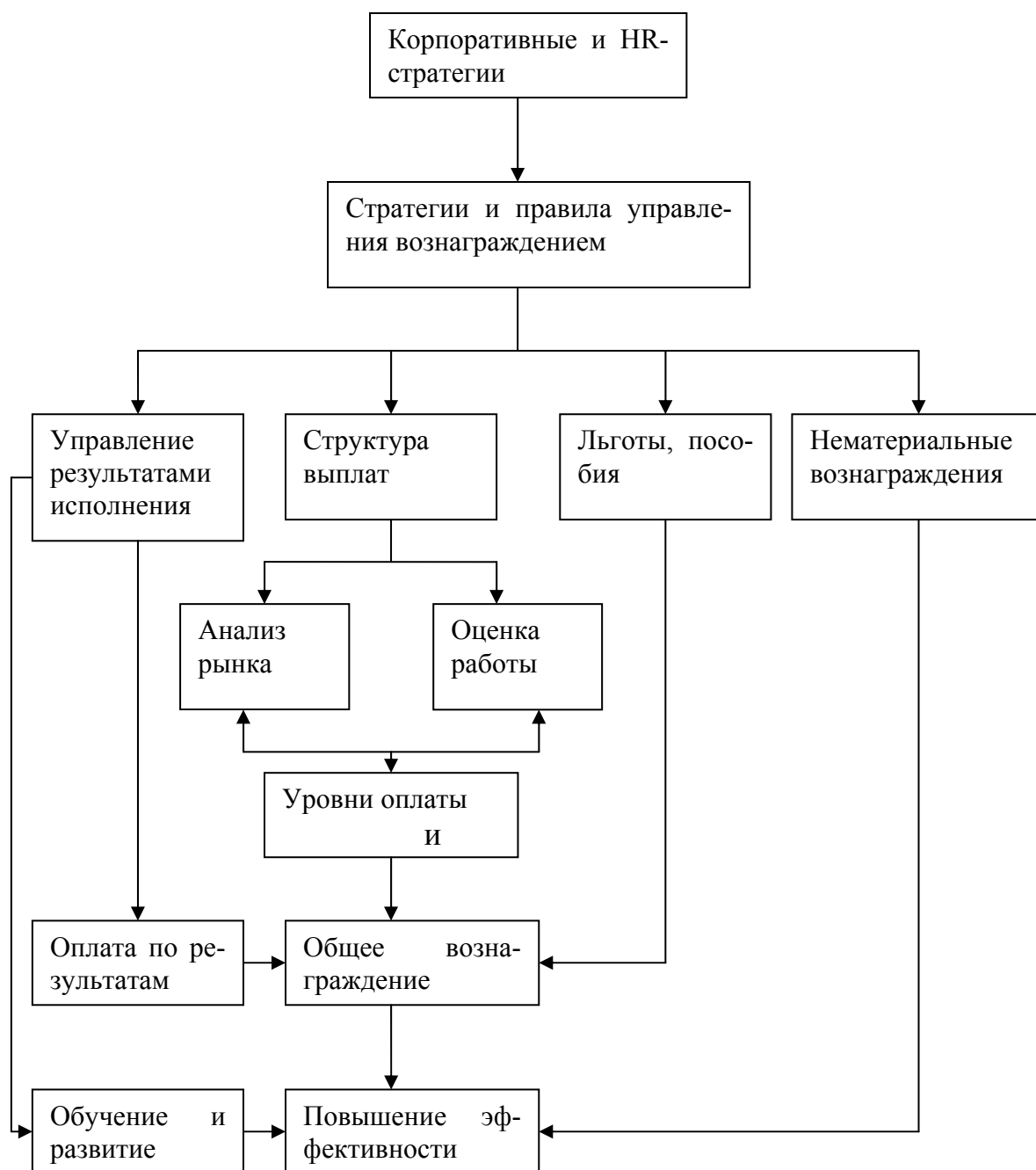


Рис.1.2. Процессы и взаимосвязь всех элементов стимулирования⁷

⁶ Дзасохова Б. В построении карьеры все средства хороши? Снижаем количество конфликтов и повышаем лояльность в коллективе/ Б.В. Дзасохова// Управление персоналом. - 2013. - № 7. – С. 46-49.

⁷ Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Паблицер, 2014. – С.378.

Вознаграждением называют все то, что человек считает для себя ценным. Поскольку у людей понятия ценности являются специфичными, различной является и оценка вознаграждения, относительно его ценности.

Специалисты в области управления персоналом имеют дело с двумя главными видами вознаграждения: внутренним и внешним.

Внутреннее вознаграждение дается самой работой; это чувство достижения результата, самоуважение, содержательность и значимость выполняемой работы. Общение работников, которое возникает в процессе работы, также может быть рассмотрено в качестве внутреннего вознаграждения. Наиболее простой способ его обеспечения – создать соответствующие условия работы и точно поставить задачи⁸.

Внешнее вознаграждение дается работнику организацией. Это заработная плата, похвалы и признание, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, оплата определенных расходов и страховки)⁹.

Характером и величиной вознаграждения, которое сотрудники получают от организации в качестве компенсации за свой труд, оказывается непосредственное влияние на способность организации к привлечению, удержанию и мотивированию требуемого ей персонала.

Практика менеджмента выработала семь общих правил вознаграждения персонала, которые основаны на единстве материальных и моральных стимулов (материальные стимулы доминируют):

- а) система материального стимулирования должна быть проста и понятна каждому работнику организации;
- б) система должна быть гибкой, давать возможность оперативного поощрения каждого положительного результата работы;

⁸ Армстронг М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. – Днепропетровск.: Баланс Бизнес Букс, 2010. – С.321.

⁹ Волгин Н.А. Оплата труда и проблемы ее регулирования / Н.А. Волгин, Т.Б. Будаев. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – С.146.

в) размеры поощрения должны быть экономически и психологически обоснованы (например, больше и реже; чаще, но меньше);

г) поощрение персонала необходимо осуществлять по таким показателям, которые воспринимаются каждым работником как правильные;

д) система поощрения должна формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений;

е) система поощрения должна повышать заинтересованность работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы с другими сотрудниками;

ж) работники должны видеть четкую взаимосвязь между результатами своей работы и деятельностью организации (к чему могут привести ошибки сотрудников и к чему ведут успехи каждого из них)¹⁰.

з) Оплата труда представляет собой одну из важнейших составляющих систем управления персоналом, поскольку материальная заинтересованность работника в результатах своего труда – один из основополагающих принципов вознаграждения персонала. Система оплаты труда является способом соизмерения размера оплаты за труд с его затратами (либо результатами)¹¹.

1.2. Мотивационный процесс и теории мотивации в современном менеджменте

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов, изображенных на рисунке 2. Естественно, такое рассмотрение мотивационного процесса, достаточно условно, т.к. в реальной жизни нет столь четко разграниченных стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того как разворачивается моти-

¹⁰ Бакина С.И. Оплата труда. Организация, учет, налогообложение / С.И. Бакина. – М.: Вершина, 2014. – С.15.

¹¹ Беляев А.Н. Организация и оплата труда отдельных категорий работников А.Н. Беляев. – М.: Дело и Сервис, 2010. – С.89.

вационный процесс, его логики и составных частей, будет пригодна ниже приведённая модел¹²ь.

Первый этап - возникновение потребностей, в основе лежит возникновения мотива к осуществлению действия. Однажды возникнув, она требует от человека определенной реакции для своего устранения, и может возобновляться после устранения многократно. Потребности могут быть самыми различными, условно их можно разделить на три группы:

1. Физиологические; 2. Психологические; 3. Социальные

Второй этап - поиск путей устранения потребностей, поскольку потребность возникла и создает для человека состояние неудовлетворенности, он начинает искать возможности устранить ее: это может быть удовлетворение (действием), сознательно-волевое подавление¹³.

Третий этап - определение набора и направления необходимых действий, определяется, что и какими средствами необходимо сделать, чтобы в конечном итоге иметь возможность нейтрализовать возникшую потребность. На данной стадии у человека возникают мотивы к конкретному набору действий, и происходит сопоставление четырех вопросов:

¹²Иванова Т.С. Прекращение трудового договора по основаниям ч.1 ст.81 ТК РФ: конфликт интереса работодателя на эффективное осуществление кадровой политики, интереса работника на стабильные, длящиеся трудовые отношения и интереса государства на обеспечение занятости/ Т.С. Иванова // Трудовое право. - 2011. - № 5. С. 42-46.

¹³Бергер Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Д. Бергер, Л. Бергер. – М.: Альпина Пабlisher, 2011. – С. 137.



Рис.1.3. Этапы мотивации

Этот этап состоит из четырех вопросов:

- а) что необходимо получить, чтобы устранить потребность;
- б) что необходимо сделать, чтобы получить это;
- в) насколько это реально сделать, каковы средства, в какой мере можно достичь результата;
- г) в какой мере возможный результат способен устранить потребность¹⁴.

Четвертый этап - осуществление действий, на этом этапе человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить те выбранные им действия, которые в конечном итоге дадут ему в качестве результата нечто, при помощи чего возможна нейтрализация потребности. Поскольку процесс работы сам по себе тоже оказывает влияние на мотивацию, на данном этапе может происходить корректировка набора и направления необходимых действий¹⁵.

¹⁴ Антропова А. Как мотивировать топ-менеджера/ А. Антропова //Компания. – 2011.- №330. - С. 44-47.

¹⁵ Зызыкин В.Г. Психологическая профилактика конфликтов в коллективе/ В.Г. Зызыкин // Социальная психология. – 2013 - № 1 – С. 22 -26.

Пятый этап - получение вознаграждения за осуществление действий, это может быть как вознаграждение, то есть материальное поощрение, которое в дальнейшем, возможно обменять на необходимый для устранения потребности объект, либо другой желаемый результат, то есть сам этот объект. На данном этапе выясняется, насколько выполнение выбранных действий привело к желаемым результатам.

Шестой этап - устранение потребностей, в зависимости, насколько ликвидировано состояние неудовлетворенности, вызывавшееся потребностью, вызывает или нет устранение данной потребности появление новых потребностей, не является ли данная потребность возрастающей по мере удовлетворения. Значение этого этапа состоит также в том, что он не только завершает цепочку процесса мотивации, но и является исходным для осуществления следующего цикла мотивации. Человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает поиск новых возможностей и осуществление новых действий по устранению оставшихся потребностей.

В данном дипломном исследовании мы рассмотрели такие теории мотивации, как. Остановимся на них более подробно.

Существует три основных содержательных теории мотивации, иерархия потребностей Абрахама Маслоу, двухфакторная теория Фредерика Герцберга и теория мотивации Дэвида МакКлеланда.

Хотя отдельные детали этих теорий и отличаются друг от друга, все три подхода могут помочь менеджеру создать благоприятную рабочую атмосферу для своих подчиненных. Взятые вместе, эти модели мотивации представляют собой хорошее руководство для направления усилий менеджера по мотивированию подчиненных в нужном направлении.

Абрахам Маслоу утверждал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. Каждый человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но сила каждой потребности в какое-то конкретное время зави-

сит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей¹⁶.

Менеджер, который знает уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в будущем, и следовательно, может выбрать наиболее эффективный мотиватор.

Маслоу утверждал, что есть основные пять типов потребностей.

1. Физиологические потребности. Физиологические потребности состоят из основных, первичных потребностей человека, иногда даже неосознанных. Иногда, в работах современных исследователей, их называют биологическими потребностями. Применительно к рабочей среде, это потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении и вентиляции¹⁷.

2. Потребность в безопасности. Как только физиологические потребности удовлетворены, на передний план выходит потребность в безопасности. Эти потребности отражают желание сохранить уже полученные награды и положение и защитить себя от опасности, вреда, угроз, травм, потерь или лишений. В организациях эти потребности имеют форму борьбы служащих за безопасность работы, введения системы старшинства, организацию профсоюзов, безопасные условия работы, дополнительные льготы, страховку и выходное пособие.

3. Социальные потребности. Когда достигнуто удовлетворение физиологических потребностей и потребности в безопасности, внимание человека перемещается на потребность в дружбе, любви и принадлежности. Люди испытывают желание нравиться другим и хотят удовлетворить свои социальные потребности на работе. Это происходит путем вхождения в формальные

¹⁶ Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование персонала / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: Инфра-М. 2009. – С.678.

¹⁷ Катульский Е. Д. Коллективно-договорное регулирование социально-трудовых отношений в России: эволюция, критерии оценки/ Е. Д.Катульский, О. И.Меньшикова // Экономика и право. - 2013. - № 8. – С. 55-58.

и неформальные рабочие группы, путем сотрудничества с другими рабочими и принятия участия в разнообразной совместной деятельности¹⁸.

4. Потребности в уважении. На четвертом уровне в иерархии Маслоу находятся потребности в уважении, или личностные потребности. Эти потребности могут принимать две различные формы. Первая — это потребность в самоуважении, т. е. удовлетворение самим собой. Самоуважение тесно связано с чувством достижения цели, компетентности, знаний, зрелости и зависимости. Вторая форма — потребность в уважении других людей. Эта потребность связана с репутацией, общественным признанием, статусом внутри группы.

5. Потребности в самореализации и в самовыражении. Когда удовлетворены потребности четырех нижних уровней, человек фокусирует свое внимание на удовлетворении потребности в самореализации. Пытаясь этого достичь, люди стараются реализовать весь свой потенциал, увеличить свои способности и быть «лучшими». Такая потребность в самовыражении является самой высокой из всех человеческих потребностей.

Американский психолог, автор двухфакторной модели Ф. Герцберг показал, что на деятельность людей оказывают влияние группы факторов, названные им гигиеническими и мотивирующими.

Таблица 1.1

Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Группа факторов	Гигиенические	Мотивирующие
	Заработок	Признание и одобрение руководством результатов работы
	Условия труда	Возможность продвижения по службе
	Отношение с другими работниками	Высокая степень самостоятельности и ответственности
	Информированность о	Интересная, сложная,

¹⁸ Антипина В, Дифференциация в мотивации персонала. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/differentsiatsiya-v-motivatsii-personala>

	делах на предприятии	требуемая творческого подхода работа
Влияние на деятельность людей	Даже при полном удовлетворении не мотивируют к повышению эффективности труда	Мотивируют к повышению производительности, эффективности, качества труда

Таким образом, Ф. Герцберг сделал вывод, что с помощью заработной платы мотивировать людей нельзя. Поскольку «гигиенические» факторы не мотивируют работников, а только предотвращают появление чувства неудовлетворенности работой и ее условиями, для стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивационных факторов.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа. К ним относятся заработная плата, безопасность и условия на рабочем месте, распорядок, режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными.

Мотивирующие факторы связаны с характером и сущностью работы. Они непосредственно вызывают удовлетворенность трудом, высокий уровень мотивации и трудовых достижений, являются стимулами эффективного труда. К мотивирующим относятся достижение целей, возможность успеха и признаний, интересное содержание труда, высокая степень самостоятельности и ответственности, профессионально-должностной рост, возможность личностной самореализации¹⁹.

Теория Ф. Герцберга имеет много общего с теорией А. Маслоу. Гигиенические факторы Ф. Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем, а мотивационные факторы сравнимы с потребностями высших уровней - в уважении и самовыражении²⁰.

¹⁹Скляревская В.А. Экономика труда. Учебник / В.А. Скляревская. – М.: Дашков и К°, 2015. – С. 188.

²⁰Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / В.П. Пашуто. – М.: КноРус, 2013. – С. 76.

Практика показывает, что модель Ф. Герцберга лучше «срабатывает» в условиях высокой занятости и определенности ситуации.

Теория мотивации Мак Клеланда

В своей теории, которую он и его коллеги развивали в течение десятилетий, Дэвид Мак Клеланд утверждает, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трех потребностей высшего уровня, потребность во власти, в успехе и в принадлежности. Его наиболее популярные идеи заключаются в том, что потребность в успехе положительно влияет не только на работу служащих, но и на работу менеджеров всех уровней управления.

То, что Мак Клеланд называл потребностью в принадлежности, очень похоже на то, о чем говорил Маслоу. Эта потребность отражает желание человека иметь близкие, дружеские отношения с другими людьми. Люди с острой потребностью в принадлежности наиболее часто добиваются успеха на работе, требующей высокого уровня социального взаимодействия, где межличностные отношения особенно важны²¹.

Хотя все члены любой организации в какой-то мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности.

Процессуальные теории мотивации пытаются объяснить, как возникает целенаправленное поведение, как оно направляется, поддерживается и заканчивается. Независимо от того, как классифицируется содержание мотивации, менеджеру нужно понимать, как управлять им. Существует четыре основные процессуальные теории мотивации: теория ожидания Виктора Врума, расширенная модель ожидания Лай-мана Портера и Эдварда Поулера, теория справедливости Дж. Стэйси Адамса и теория усиления, популяризованная Б. Ф. Скиннером²².

Теория ожидания Виктора Врума

²¹ Рутицкая В. Конфликты в организации: пути преодоления/ В. Рутицкая // Справочник кадровика. – 2011. - № 1. – С. 25-33.

²² Мотивация труда. Понятие и виды мотивов и стимулов. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://ecouniver.com/2376-motivaciya-truda-ponyatie-i-vidy-motivov-i.html>

Большинство современных процессуальных теорий мотивации рассматривают мотивацию как процесс управления выбором. Такое определение мотивации впервые дал Виктор Врум. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчиненным, что направление их усилий на достижение целей организации приведет к скорейшему достижению их личных целей. Согласно теории ожидания Врума, подчиненные работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдают их ожидания в трех областях:

1) ожидания в отношении «затраты труда - результатов» - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;

2) ожидания в отношении «результатов - вознаграждений» - это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;

3) третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания - ценность полученного поощрения или вознаграждения²³.

Таким образом, ожидание можно рассматривать как оценку личностью вероятности определенного события. Например, большинство студентов справедливо ожидают, что успешное окончание колледжа позволит им получить хорошую работу и, работает с полной отдачей.

Психологи Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель мотивации, которая соединила в себе основные идеи содержательных теорий Маслоу, Герцберга и МакКлеланда с идеями процессуальной теории Врума. Их интегрированный подход, который мы называем «расширенной моделью ожидания», включает в себя рассмотрение взаимосвязи между выполнением работы и удовлетворением²⁴.

²³ Мосейчук А.М. Антикризисные рекомендации работодателю по оплате труда / А.М. Мосейчук. – М.: Дело и Сервис, 2009. – С. 185.

²⁴ Складская В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / В.А. Складская. – М.: Дашков и К°, 2013. – С. 254.

Идея, что работа ведет к удовлетворению, наверное, наиболее важный вывод, сделанный Портером и Лоулером. Их работа резко отличается от работ ученых ранней поведенческой школы, в частности, Герцберга, который утверждал, что удовлетворение ведет к более хорошей работе. Его принцип — «чем счастливее служащие, тем лучше они работают». Однако исследования подтвердили идею Портера и Лоулера о том, что «чем лучше служащие работают, тем сильнее у них чувство удовлетворенности». Это утверждение сегодня поддерживают большинство исследователей и менеджеров-практиков²⁵.

Третий широко известный процессуальный подход к мотивации носит название «теория справедливости», популяризированная Дж. Стэйси Адамсом. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Эта теория базируется на утверждении, что при определении фокуса своего целенаправленного поведения служащие учитывают две фундаментальные оценки,

1. «Что я даю организации?» Этот вклад включает в себя усилия, опыт, образование, навыки и подготовку.

2. «Какое вознаграждение я получу, особенно по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу?» Вознаграждение в данном случае может иметь разнообразную форму: заработная плата, дополнительные льготы, премии, условия работы и показатели статуса²⁶.

При проведении двух этих оценок, человек в уме выводит определенное соотношение, характеризующее справедливость руководства по отношению к нему. Человек чувствует, что к нему относятся справедливо, если отношения вознаграждений к затратам равны между собой.

²⁵Ряковский С. КРІ в российских компаниях: трудности перехода / С. Ряковский // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 5. – С.10-11

²⁶Сальникова Л. Оплата труда. Порядок, правила и исключения / Л. Сальникова. – М.: Вильямс, 2011. – С.77.

Теория справедливости, возможно, самая легкая для восприятия из всех мотивационных моделей, и она обладает наибольшей ценностью для менеджера, который хочет понять мотивацию своих подчиненных. Старое высказывание «Обманул меня раз — позор тебе, обманул меня дважды — позор мне!» особенно хорошо подходит к отношениям между менеджером и служащими²⁷.

Теория усиления

В.Ф. Скиннер — психолог, его теории поведения были применены для мотивации служащих. Согласно теории Скиннера, поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. Некоторые люди считают теорию усиления Скиннера даже оскорбительной, т. к. она утверждает, что будущее поведение служащих в основном предопределено, что подрывают веру в возможность свободного выбора.

Позиция Скиннера, однако, заключается в том, что служащие извлекают уроки из опыта предыдущей работы, и стараются выполнять те задания, которые ведут к желаемому результату, и избегать тех заданий, которые приводят к нежелательному результату²⁸.

Данная теория базируется на очень простой модели, состоящей всего из четырех шагов: стимулы — поведение — последствия — будущее.

В этой модели добровольное поведение служащих в конкретной ситуации или в ответ на конкретные действия или события (стимулы) приводит к определенному результату (последствиям). Если результат положительный, служащий имеет тенденцию к повторению своего поведения в подобной ситуации в будущем. Если же результат отрицательный, служащий будет избегать подобных стимулов или будет вести себя в будущем по другому²⁹.

²⁷ Пунтус С.А. Модели стимулирования труда / С.А. Пунтус // Вестник Московского университета, серия 6 «Экономика». — 2014. — № 8. — С. 49-65.

²⁸ Оплата по результату. Из опыта оплаты персонала в США/ Под ред. П. Чингоса. — М.: Диалектика, 2015. — С.138.

²⁹ Рахманова С.Ю. Оплата труда. Типичные нарушения, сложные вопросы / С.Ю. Рахманова. — М.: Омега-Л, 2010. — С. 88.

Теория усиления очень часто подвергалась критике. Тем не менее, эта теория оказалась довольно живучей и нашла широкое применение.

В настоящее время в экономике складывается достаточно непростая ситуация, которую можно охарактеризовать как «кадровый голод». Существует острая нехватка высококвалифицированных специалистов во многих отраслях. С каждым годом данная проблема осложняется.

Универсального рецепта построения эффективной системы мотивации быть не может в силу того, что каждая организация имеет свою специфику. Хороший менеджер по персоналу всегда думает о том, и как удержать персонал в целом, и что ценного можно дать конкретному сотруднику.

Самая важная и лучшая мотивация – когда люди проникаются желанием что-то реально сделать, потому что им правильно сумели это объяснить. Термин «система мотивации» употребляется в узком и широком значениях.

1.3. Методические основы изучения системы управления мотивацией в ООО «ДАЙМЭКС-Пенза»

Для проведения исследовательской деятельности автором данной работы выбрана следующая структура, основанная на методологии исследования проблемы включающей в себя следующие элементы.

Цель исследования – изучение мотивационных процессов предприятия и системы организации традиционного и нетрадиционного стимулирования деятельности работников.

Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникающие между работниками и руководством в процессе стимулирования труда персонала.

Объект исследования – система стимулирования и оплаты труда персонала ООО «ДАЙМЭКС-Пенза».

Этапы проведения исследования.

1. Формулирование проблемы.
2. Разработка инструментария исследования.

3. Проведение анкетирования.
4. Обработка результатов исследования.
5. Разработка рекомендаций.

В качестве основного метода исследования по стоящей проблеме был выбран метод социологического исследования — опрос в виде интервьюирования и анкетирования.

Интервью — это акт непосредственного общения респондента и опрашивающего (интервьюера). В связи с этим очень важна личность последнего, его профессионализм, манера общения, умение войти в контакт, задавать вопросы и слушать собеседника, не навязывать собственное мнение, удерживать беседу в заданных тематических и временных рамках. Немаловажно знание языка жестов, по которым интервьюер будет судить об искренности опрашиваемого. Достоверность пантомимики основывается на том, что большинство ее проявлений происходит спонтанно и не контролируется нашим сознанием. Знание пантомимики позволяет понять больше, чем собеседник говорит. Имеет значение и внешний вид, интервьюера, тембр и громкость голоса, темп речи, в некоторых случаях — даже возраст и пол.

Анкетирование — опрос с помощью специального документа — анкеты, содержащего вопросы, ответы на которые фиксируются респондентом письменно. Предваряет вопросы обращение, в котором кратко разъясняется цель анкетирования, содержится просьба искренне ответить на вопросы, при необходимости — гарантируется анонимность ответов.

Интервьюирование и опрос проводилось в неформальной обстановке на основе глубинного интервью, результаты позволили более глубоко понять и проанализировать мнение представителей управленческого персонала, специалистов и торгового персонала на проблему стимулирования труда.

Анкета, разработанная для проведения исследования, приведена в Приложении №1 и представляет собой сборник вопросов по исследуемой проблеме, построенной с использованием вопросов закрытого типа с включением методов альтернативного ответа.

Анкета состоит из четырёх смысловых блоков:

Блок 1 Изучение мотивов труда персонала организации

Блок 2 Изучение традиционной системы стимулирования

Блок 3 Изучение нетрадиционной системы стимулирования

Блок 4 Паспортчика организации работника

Выборочная совокупность составила 50 работников данного предприятия (20%), которые занимают различные управленческие должности,

должности специалистов и торговых работников. Генеральная совокупность — 250 работников.

Методика обработки анкеты заключается в ручном подсчёте результатов ответов и внесении их в сводную таблицу.

Анализ полученных результатов по результатам анкетирования представлен во второй главе и заключается как в аналитической обработке полученных данных, так и в наглядном их представлении на основе использования гистограмм.

2. Анализ системы управления мотивацией персонала в организации (на примере ООО «ДАЙМЭКС-Пенза»)

2.1. Организационно-экономическая характеристика и структура управления ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

Общество с ограниченной ответственностью «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» (в дальнейшем – ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА», Общество, ООО) оказывает курьерские услуги, начиная с 1998 г. Осуществляется доставка грузов, корреспонденции и посылок, как в рамках Российской Федерации, так и за рубеж.

Общество предлагает своим клиентам следующие виды услуг:

- а) городская доставка;
- б) доставка лично в руки;
- в) доставка отправок из других городов страны в город заказчика;
- г) доставка в нерабочее время;
- д) экономичная доставка грузов в пределах страны;
- е) экспресс-доставка грузов в рамках страны;
- ж) экспресс-доставка посылок и грузов в рамках страны;
- з) экспресс-доставка корреспонденции и посылок за рубеж;
- и) вручение адресату от имени заказчика цветов и подарков в любом городе страны.

ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» сотрудничает с крупными предприятиями легкой, пищевой и тяжелой промышленности, государственными учреждениями, а также предприятиями малого и среднего бизнеса.

Любой вид деятельности требует наличия исполнительного механизма. Исполнительный механизм обеспечивает выполнение означенной деятельности, связывая требования управления с получением искомого результата (аналогично тому, как связан руль автомобиля с его колесами). Связь осуществляется через различный род структуры (в зависимости от рода деятельности). Для организации бизнес-деятельности ООО «ДАЙМЭКС - ПЕН-

ЗА»формирует организационную структуру, в рамках которой персонал выполняет предназначенные ему функции, совокупное исполнение которых дает возможность достичь целей управления, овеществленных в искомом результате. Организационно-управленческая структура Общества изображена на рисунке 2.1.

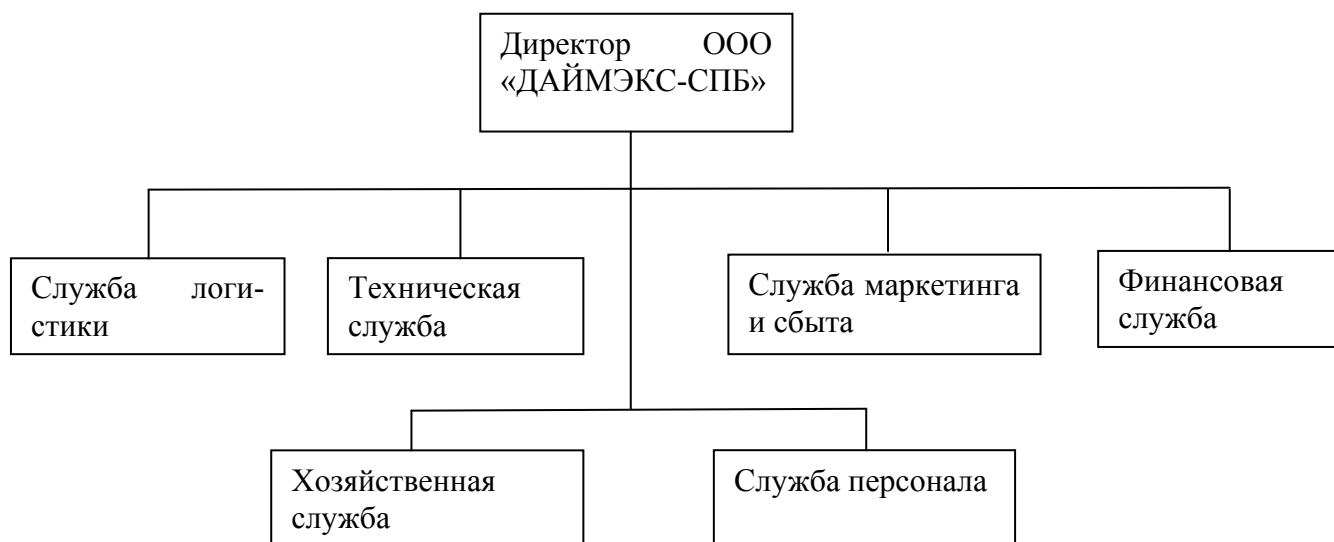


Рисунок 2.1 – Организационно-управленческая структура ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

В целом организационная структура управления ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» может быть охарактеризована как линейно-функциональная. Каждое подразделение Общества выполняет задачи определенного типа, комплектуется определенного профиля специалистами и несет ответственность только за свой специальный круг задач.

Линейно-функциональная структура управления обладает следующими достоинствами:

стимулирование деловой и профессиональной специализаций;

снижение тенденций к дублированию усилий, использования ресурсов организации в функциональных областях. Однородные работы могут быть сконцентрированы в одном месте, что практически всегда предоставляет организации возможность получить выигрыш в удельных затратах.

в функциональных областях улучшается координация. Применение различных новшеств при решении однородных задач, дают возможность получить значительный экономический эффект.

Линейно-функциональная структура обладает следующими недостатками:

весьма часто подразделения проявляют более значительную заинтересованность в реализации своих локальных целей и задач, нежели чем общих целей всей организации. Вследствие этого для достижения общих целей организации высшему руководству необходимо прилагать значительные усилия.

вероятность конфликтных ситуаций между функциональными подразделениями растет;

слишком длинная цепочка передачи информации, команд «руководитель – непосредственный исполнитель» в больших организациях.

Показатели эффективности хозяйственной деятельности ОООприведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 –Показатели эффективности хозяйственной деятельности ООО«ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

Наименование показателя	Единица измерения	2013	2014	2015
Объем продаж	Тыс. руб.	55389,1	59401,1	63129,8
Издержки обращения	Тыс. руб.	49900,8	54890,9	58733,3
Стоимость основных фондов	Тыс. руб.	13478	13652	13654
Численность работающих	Чел.	156	164	166
Валовая прибыль(с.1 – с.2)	Тыс. руб.	5488,3	4510,2	4396,5
Удельная рентабельность (с.5/с.1)х100%	%	10	7,6	7
Производительность труда (с.1/с.4)	Тыс. руб./чел.	355,1	362,2	380,3
Фондоотдача (с.1/с.3)	Руб./руб.	4,1	4,4	4,6

Для большей наглядности ряд данных из таблицы 2.11 приведен в виде диаграмм, а именно, динамика объема продаж (рисунок 2.2).

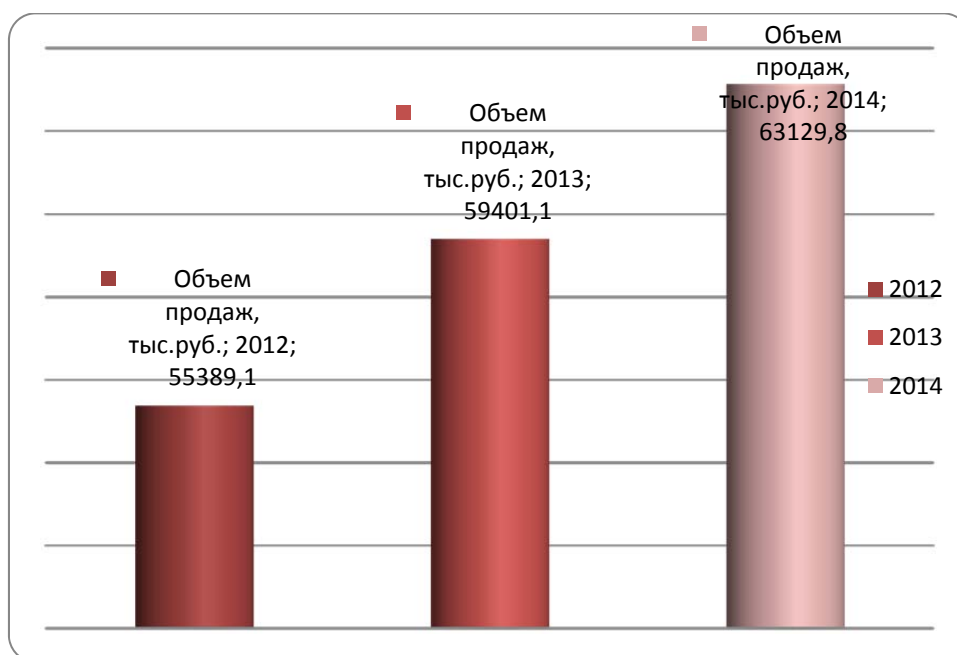


Рисунок 2.2 – Динамика объема продаж ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

Деятельность ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» в исследуемом периоде нельзя признать удовлетворительной. Несмотря на то, что рос объем продаж, повышались производительность труда и фондоотдача, издержки обращения росли опережающими темпами, следствием чего явилось падение валовой прибыли и удельной рентабельности.

2.2. Анализ динамики статистики трудовых ресурсов в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

В начале данного раздела проведем анализ качественного и количественного состава персонала Общества.

Структура рабочей силы ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» по категориям занятых приведена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Структура рабочей силы ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» по категориям занятых

Категории занятых	2013		2014		2015	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Производственный персонал	131	84	138	84,2	142	85,6
Непроизводственный персонал	12	7,7	12	7,3	10	6

Административный персонал	13	8,3	14	8,5	14	8,4
Итого	156	100	164	100	166	100

В приведенной классификации персонал подразделяется на три категории:

- производственный персонал;
- непроизводственный персонал;
- административный персонал.

К производственному персоналу относятся работники, которые вступают в прямой контакт с продукцией / клиентом, которому оказываются услуги. К непроизводственному персоналу относятся вспомогательные работники и руководители первого звена в основном производстве. К административному персоналу относятся все остальные сотрудники Общества – руководители, технические сотрудники. Существенное различие состоит в том, что издержки на производственный и непроизводственный персонал относятся на себестоимость услуг, в то время как затраты на административный персонал покрываются из валовой прибыли Общества (до уплаты налогов).

В таблицу 2.3 занесен ряд данных, характеризующих структуру рабочей силы.

Таблица 2.3 – Динамика показателей ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

	2013	2014	2015
Производственный персонал на одного непроизводственного	10,9	11,5	14,2
Производственный персонал на одного административного	10,1	9,9	10,1

Таким образом, динамику персонала ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» по категориям занятых можно оценить как позитивную, в 2015 году улучшились показатели:

- производственный персонал на одного непроизводственного;
- производственный персонал на одного административного;
- доля административного персонала в %.

Возрастная структура персонала ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4– Возрастная структура персонала ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

Возрастные категории	2013		2014		2015	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
От 20 до 30	32	20,5	69	42,1	108	65,1
От 30 до 40	111	71,2	82	50	49	29,5
От 40 до 50	13	8,3	13	7,9	9	5,4
Итого	156	100	164	100	166	100

Увеличение численности молодых сотрудников и уменьшение численности сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет означают довольно тревожную тенденцию для управления человеческими ресурсами, поскольку молодые сотрудники обладают меньшим опытом, соответственно, растут требования к системе управления персоналом (адаптация, обучение) и внутренним деловым коммуникациям.

Кроме того, известно, что возраст 30 – 40 лет – наиболее плодотворный. Работники в этом возрасте уже вполне сформировались как профессионалы, полны сил и энергии, не нуждаются в наставничестве и

опеке, легче налаживают деловые контакты. Значительное снижение численности персонала этой возрастной категории означает снижение общего профессионального уровня персонала ООО, предъявляет повышенные требования к системе управления персоналом (для малоопытных специалистов должны быть предусмотрены углубленные процедуры адаптации и обучения) и деловым коммуникациям.

Образовательная структура персонала ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» приведена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Образовательная структура персонала ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

Образование	2013		2014		2015	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Среднее, среднее специальное	19	12,1	18	11	12	7,2
Незаконченное высшее	33	21,2	32	19,5	18	10,7
Высшее	104	66,7	114	69,5	136	82,1
Итого	156	100	164	100	166	100

Высокий процент персонала с высшим образованием тоже подчеркивает важность системы управления персоналом и внутренних деловых коммуникаций, поскольку именно эта категория персонала являются наиболее чувствительной в области коммуникаций, нуждается в постоянном и своевременном доведении информации.

Динамика персонала ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» по стажу работы в организации приведена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Динамика персонала ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» по стажу работы в организации

Стаж работы в ООО	2013		2014		2015	
	Чел.	%	Чел.	Чел.	%	Чел.
Менее 1 года	84	53,8	92	56,1	100	60,7
От 1 года до 3 лет	38	24,4	41	25	36	21,4
От 3 до 5 лет	18	11,5	11	6,7	12	7,1
От 5 до 10 лет	11	7,1	11	6,7	6	3,6
Более 10 лет	5	3,2	9	5,5	12	7,2
Итого	156	100	164	100	166	100

Из таблицы 2.6 видна весьма тревожная тенденция – персонал в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» надолго не задерживается. Есть группа сотрудников (порядка 39% численности персонала организации), которая работает в компании более 1 года, остальной персонал «приходит и уходит». Чтобы подтвердить или опровергнуть данное утверждение, рассмотрим данные о движении рабочей силы ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА», которые сведены в таблицу 2.7.

Таблица 2.7 – Данные о движении рабочей силы ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

Показатель	2013	2014	2015
Численность на начало года	156	156	164
Приняты на работу	11	27	29
Выбыли	11	19	27
В том числе: по собственному желанию	9	14	24
Уволены за нарушения трудовой дисциплины	2	5	3
Численность персонала на конец года	156	164	166
Среднесписочная чис-	154	158	165

ленность персонала			
Коэффициент оборота по приему работников	0,07	0,17	0,18
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,07	0,12	0,16
Коэффициент текучести кадров	0,07	0,12	0,16
Коэффициент постоянства кадров	0,94	0,82	0,79

Анализ данных таблицы 2.7 также подтверждает утверждение о тенденции к ухудшению ситуации с персоналом ООО. Текучесть кадров повысилась и по итогам 2015 года составляет 16 %, снижается коэффициент постоянства кадров.

Следует отметить, что из ООО в основном увольняются сотрудники со стажем до 1 года. Данный факт может свидетельствовать о сложностях с системой подбора и адаптации и проблемах с мотивацией в Обществе, возможно, о специфичном социально-психологическом климате в коллективе.

Таким образом, в 2015 г. численность персонала в Обществе в сравнении с 2013 г. выросла на 6,4%, что в абсолютном выражении составило 10 человек.

Анализ движения рабочей силы завершается расчетом прироста продукции, обеспеченного приростом численности работников. Для этого осуществляется сравнение соотношения темпов прироста численности работающих и объема производства, используя формулу.

$$\nabla_{\text{ч}}N = (J_{\text{ч}} - 1) / (J_N - 1) * 100 - 100$$

где $\nabla_{\text{ч}}N$ – прирост объема производства за счет числа прироста работающих;

$J_{\text{ч}}$ – индекс численности работающих;

J_N – индекс объема производства.

$$\nabla_{\text{ч}}N = (1,06 - 1) / (1,14 - 1) * 100 - 100 = -57,14\%.$$

Из данного расчета видно, что темп прироста численности опережает темп роста объема производства, что доказывает неэффективное использование трудовых ресурсов Общества.

Полнота использования персонала может быть оценена по количеству отработанных одним работником дней и часов в анализируемом периоде времени, а также по степени использования фонда рабочего времени (ФРВ), рассчитывается по формуле.

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П}$$

где ЧР – численность работников;

Д – количество дней, отработанных одним работником в среднем за год;

П – средняя продолжительности рабочего дня

Показатели использования рабочего времени персоналом ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» сведены в таблицу 2.8.

Таблица 2.8 – Использование рабочего времени

Показатель	Период		Изменение
	2013	2015	
1. Среднесписочная численность (ЧР): персонала, чел.	154	165	+11
менеджеров по продажам, чел.	8	9	+1
2. Отработано дней за год (Д): одним работником	220	213	-7
3. Отработано часов за год (Ч): одним работником	1742	1678	-38
одним менеджером	1784	1729	-29
4. Средняя продолжительность рабочего дня (П): работников, ч	7,92	7,88	-0,04
менеджеров, ч	7,93	7,90	-0,03
5. Фонд рабочего времени (ФРВ): всех работников, чел.-ч	268268	276870	+8602
менеджеров, чел.-ч	14272	19019	+4747

На анализируемом предприятии ФРВ работников в отчетном периоде больше значения этого показателя в базисном периоде на 8602 ч, в том числе за счет изменения:

1) численности работников:

$$\Delta \text{ФРВ}_{\text{ЧР}} = (\text{ЧР}_1 - \text{ЧР}_0) * \text{Д}_0 * \text{П}_0 = (165 - 154) * 220 * 7,92 = +19166 \text{ ч};$$

2) количества отработанных дней одним работником:

$$\Delta \text{ФРВ}_{\text{Д}} = \text{ЧР}_1 * (\text{Д}_1 - \text{Д}_0) * \text{П}_0 = 165 * (213 - 220) * 7,92 = -9158 \text{ ч};$$

3) продолжительности рабочего дня:

$$\Delta \text{ФРВ}_{\Pi} = \text{ЧР}_1 * \text{Д}_1 * (\text{П}_1 - \text{П}_0) = 165 * 213 * (7,88 - 7,92) = -1406 \text{ ч.}$$

Как видно из приведенных данных, Общество использует имеющиеся трудовые ресурсы недостаточно полно. В среднем одним работником отработано 213 дней в отчетном периоде по сравнению с предыдущим в 220 дней, в силу чего целодневные потери рабочего времени на одного работника увеличились на 7 дней, а на всех работников – на 1155 дней.

Потери рабочего времени могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренные планом. На рассматриваемом предприятии увеличение потерь рабочего времени на всех работников в отчетном периоде вызвано следующими факторами: увеличение количества заболеваний работников с временной потерей трудоспособности, прогулов, простоев из-за неисправности оборудования, из-за отсутствия электроэнергии. Это количество времени можно считать неиспользованным резервом увеличения фонда рабочего времени.

Анализ производительности труда.

Среднегодовая выработка продукции одним работником (ГВ) может быть представлена в виде произведения следующих величин, по формуле (7)

$$\text{ГВ} = \text{Уд} * \text{Д} * \text{П} * \text{ЧВ} \quad (7),$$

где Уд – удельный вес работников, продающих услуги ООО, в общей численности персонала;

Д – количество дней, отработанных одним работником за год;

П – средняя продолжительность дня;

ЧВ – среднечасовая выработка рабочего.

Показатели выработки на одного работника сведены в таблицу 2.9

Таблица 2.9 – Выработка продукции на одного работника

Показатель	Период		Изменение
	2013	2015	
1. Среднесписочная численность: персонала, чел	154	165	+11
менеджеров по продажам, чел	8	9	+1
2. Удельный вес менеджеров по продажам (Уд)	5,2	5,5	+0,3
4. Отработано дней одним менеджером за	225	219	-6

год (Д)			
5. Средняя продолжительность рабочего дня, ч (П)	7,93	7,90	-0,03
6. Объем продаж, тыс. руб.	55389,1	63129,8	+7740,7
7. Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	359,7	382,6	+22,9
8. Выработка менеджера: среднегодовая, тыс. руб.	6923,6	7014,4	+90,8
среднедневная, тыс. руб. (ДВ)	30,8	32	+1,2
среднечасовая, тыс. руб. (ЧВ)	3,9	4,1	+0,2

Из данных таблицы 2.9 видно, что среднегодовая выработка одного работника увеличилась на 22,9 тыс. руб., или на 106,4%, в том числе за счет изменения:

а) удельного веса менеджеров по продажам в общей численности персонала ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»:

$\Delta ГВ_{уд} = \Delta У_{д} * Д_0 * П_0 * ЧВ_0 = (+0,003) * 225 * 7,93 * 3,9 = +20,7$ тыс. руб.

Повышение среднегодовой выработки в этом случае доказывает, что на предприятии в исследуемом периоде времени наблюдается изменение структуры персонала – увеличивается доля основных работников в общем числе работающих.

б) количества отработанных дней одним менеджером за год:

$\Delta ГВ_{д} = У_{д1} * \Delta Д * П_0 * ЧВ_0 = 0,055 * (-6) * 7,93 * 3,9 = -10,2$ тыс. руб.

В этом случае наблюдается понижение среднегодовой выработки работника, и это доказывает, что на предприятии отмечается ухудшение использования целодневного рабочего времени против прошлого периода.

в) продолжительности рабочего дня:

$\Delta ГВ_{п} = У_{д1} * Д_1 * \Delta П * ЧВ_0 = 0,055 * 219 * (-0,03) * 3,9 = -1,4$ тыс. руб.

Расчет влияния продолжительности рабочего дня на выработку в данном случае зафиксировал нерациональное внутрисменное использование рабочего времени в отчетном периоде против базисного периода.

г) среднечасовой выработки менеджеров:

$\Delta ГВ_{чв} = У_{д1} * Д_1 * П_1 * \Delta ЧВ = 0,055 * 219 * 7,90 * (+0,2) = +14$ тыс. руб.

Вышеприведенные данные свидетельствуют о том, что на предприятии наблюдается рост производительности труда. Это происходит из-за увеличения доли менеджеров по продажам в общей численности работников предприятия, увеличения среднечасовой выработки рабочего, и влечет за собой одновременный рост объема выполненных работ – соответственно и увеличения выработки.

Аналогичным образом проанализируем изменение среднегодовой выработки менеджера (ГВ'), рассчитывается по формуле.

$$ГВ' = Д * П * ЧВ$$

где Д – количество дней, отработанных одним менеджером по продажам;

П – средняя продолжительность рабочего дня;

ЧВ – среднечасовая выработка

$$\Delta ГВ'_{д} = \Delta Д * П_0 * ЧВ_0 = -6 * 7,93 * 3,9 = -185,6 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Delta ГВ'_{п} = Д_1 * \Delta П * ЧВ_0 = 219 * (-0,03) * 3,9 = -25,6 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Delta ГВ'_{чв} = Д_1 * П_1 * \Delta ЧВ = 219 * 7,90 * 0,2 = +346 \text{ тыс. руб.}$$

Из приведенного анализа видно, что в отчетном периоде производительность менеджеров по продажам выросла на 134,8 тыс. руб.

Факторами и резервами дополнительного роста производительности труда менеджеров по продажам в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» может быть сокращение потерь рабочего времени, например, за счет совершенствования системы оплаты труда.

Использование трудовых ресурсов, производительность труда следует рассматривать, тесно увязывая с оплатой труда. При росте производительности труда возникают реальные предпосылки роста размера его оплаты. В свою очередь, растущий уровень оплаты труда влияет наповышению мотивации и производительности. На основании вышеизложенного анализ расходов средств на оплату труда имеет большое значение.

В ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» существуют повременная, премиальная и сдельная системы оплаты труда.

Менеджеры, от которых напрямую зависит объем продаж, а также работники производства получают заработную плату по сдельной системе оплаты труда – к фиксируемому (как правило – небольшому) окладу предусматривается начисление дополнительной платы за проделанную работу.

Руководящий состав предприятия отвечает за прибыль Общества, поэтому в ООО для этой категории работников предусмотрена премия в виде процента от прибыли – работники напрямую заинтересованы в повышении прибыли.

Рассчитаем абсолютное и относительное отклонение по фонду оплаты труда на основании данных таблицы 2.10.

Таблица 2.10 –Исходные данные для анализа расходов на оплату труда

Показатель	Период	
	2013	2015
1. Оплата труда менеджеров по продажам и работников производства, тыс. руб.	21034	25498
в том числе:		
постоянная часть	15565	19888
переменная часть	5469	5610
2. Оплата труда руководящего состава, тыс. руб.	8263	7171
в том числе:		
постоянная часть	7106	6167
переменная часть	1157	1004
3. Оплата труда работников не основной деятельности, тыс. руб.	8263	7171
4. Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	37560	39840
в том числе:		
постоянная часть	30934	33226
переменная часть	6626	6614
5. Объем реализованной продукции, тыс. руб.	55389,1	63129,8

$$\Delta \text{ФОТ}_{\text{абс}} = 39840 - 37560 = +2280 \text{ тыс. руб.}$$

Поскольку абсолютное изменение, как уже отмечалось, определяется без учета изменения объема реализации услуг, проанализируем абсолютное изменение постоянной части ФОТ.

$$\Delta_{\text{пост}} \text{ФОТ}_{\text{абс}} = 33226 - 30934 = +2292 \text{ тыс. руб.}$$

Постоянная часть ФОТ рассчитывается по формуле и зависит от численности работников, количества отработанных дней одним работником за год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой заработной платы:

$$\text{ФОТ}_{\text{пост}} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П} * \text{ЧЗП}$$

где ЧР – среднесписочная численность работников;

Д – количество отработанных дней одним работником за год;

П – средняя продолжительность рабочего дня;

ЧЗП – среднечасовая заработная плата одного работника.

Расчет влияния факторов произведем способом абсолютных разниц.

$$\Delta \text{ФОТ}_{\text{ЧР}} = (\text{ЧР}_1 - \text{ЧР}_0) * \text{Д}_0 * \text{П}_0 * \text{ЧЗП}_0 = (165 - 154) * 220 * 7,92 * 0,12 = +2300 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Delta \text{ФОТ}_{\text{Д}} = \text{ЧР}_1 * (\text{Д}_1 - \text{Д}_0) * \text{П}_0 * \text{ЧЗП}_0 = 165 * (213 - 220) * 7,92 * 0,12 = -1098 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Delta \text{ФОТ}_{\text{П}} = \text{ЧР}_1 * \text{Д}_1 * (\text{П}_1 - \text{П}_0) * \text{ЧЗП}_0 = 165 * 213 * (7,88 - 7,92) * 0,12 = -169 \text{ тыс. руб.};$$

$$\Delta \text{ФОТ}_{\text{ЧЗП}} = \text{ЧР}_1 * \text{Д}_1 * \text{П}_1 * (\text{ЧЗП}_1 - \text{ЧЗП}_0) = 165 * 213 * 7,88 * (0,122 - 0,12) = +554 \text{ тыс. руб.}$$

Из приведенных данных видно, что основным фактором, оказавшим влияние на повышение постоянной части ФОТ, является увеличение численности работников в отчетном периоде.

Рассчитывая относительное изменение ФОТ, учитываем, что корректируется только переменная часть ФОТ.

$$\Delta \text{ФОТ}_{\text{отн}} = 39840 - (6626 * 1,14 + 30934) = 39840 - 38488 = +1352 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» имеется относительный перерасход в использовании ФОТ в размере 1252 тыс. руб.

В процессе анализа также необходимо установить соответствие между темпами роста средней заработной платы и производительностью труда. Для

расширенного воспроизводства важно, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты.

Изменение среднего заработка работников характеризуется его индексом ($J_{ЗП}$), который определяется отношением средней заработной платы одного работника за отчетный период ($ЗП_1$) к средней заработной плате одного работника в базисном периоде ($ЗП_0$). Аналогичным образом рассчитаем индекс производительности труда (J_B).

$$J_B = 382,6 / 359,7 = 1,1;$$

$$J_{ЗП} = 241,5 / 243,8 = 0,99.$$

Приведенные данные свидетельствуют о том, что в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» темпы роста производительности труда опережают темпы роста оплаты труда. Коэффициент опережения ($K_{ОП}$) равен:

$$K_{ОП} = J_B / J_{ЗП} = 1,1 / 0,99 = 1,1.$$

Для определения суммы экономии или перерасхода фонда оплаты труда в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплаты воспользуемся следующей формулой: $\Delta_{ФОТ} = ФОТ_1 * ((J_{ЗП} - J_B) / J_{ЗП}) = 39840 * ((0,99 - 1,1) / 0,99) = -$
– 4426,7 тыс. руб.

В ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» более высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста оплаты труда способствовали экономии фонда оплаты труда в размере 4426,7 тыс. руб.

Помимо проведенного анализа, автором было проведено изучение мнений работников Общества об удовлетворенности системой оплаты труда. Изучение проводилось посредством анкетирования мнения работников службы маркетинга и сбыта. Всего в исследовании приняло участие 13 чел. Факторы, которые влияют на удовлетворенность работников, упомянутые в данной анкете – факторы, информация о которых была получена от самих сотрудников ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА».

Результаты исследования показали, что удовлетворенность сотрудников условиями оплаты труда и их отношение к трудовому процессу обратно

пропорционально зависят от времени работы в Обществе. Выявлена тенденция снижения удовлетворенности работой у сотрудников при увеличении продолжительности работы. Зависимость показана в таблице 2.11.

В службе маркетинга и сбыта сотрудники, работавшие до года, обладали относительно высокой степенью удовлетворенности, что обусловлено надеждами на самореализацию, достижение личных целей и рост заработка. А в интервале от года до двух лет, возникало снижение удовлетворенности, вплоть до отрицательной оценки.

Таблица 2.11– Зависимость удовлетворенности условиями оплаты труда от длительности работы в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

Показатели	Удовлетворенность					
	да	скорее да	затрудняюсь ответить	скорее нет	нет	итого
Средний срок работы, лет	до года	до года	до года	до 2 лет	до 2 лет	-
Количество ответивших, чел.	1	2	1	5	4	13
Доля ответивших, %	8	15	8	38	31	100

Как уже упоминалось выше, для определения основных факторов, влияющих на мотивацию персонала в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» было проведено исследование посредством анонимного анкетирования. Сотрудникам службы маркетинга и сбыта было предложено отметить важные для них факторы оплаты труда (выбрать 5 факторов из предложенного списка) и дать ответ об удовлетворенности или неудовлетворенности данным фактором на предприятии.

Результаты анкетирования сотрудников отдела продаж показаны в таблице 2.12.

Как видно из таблицы, большинство опрошенных (80%) не устраивает размер заработной платы. При этом 75% опрошенных не устраивает, как в Обществе организовано определение окладов и переменные выплаты.

Также опрошенные считают, что руководство Общества не желает проанализировать свою деятельность и выявить в ней ошибки и недочеты, кото-

рые приводят к подобным последствиям. Также руководство ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» ставит трудно достижимые цели и работники, это понимающие, не повышают свою производительность, а зачастую ее снижают.

Таблица 2.12 – Приоритетность факторов оплаты труда по результатам анкетирования сотрудников службы маркетинга и сбыта ООО«ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

Факторы оплаты труда	Количество человек, указавших на важность фактора	Удовлетворенность фактором (ответ «да»), % от общего количества опрошенных	Приоритет (место в иерархии)
Уровень заработной платы	13	20	1
Прозрачность системы переменных выплат	11	25	2
Прозрачность системы установления окладов	9	25	3
Наличие компенсационных выплат	7	30	4
Размер компенсационных выплат	6	30	5

Таким образом, по результатам опроса основными слабыми сторонами существующей системы оплаты труда работников ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» являются следующие аспекты:

отсутствует зафиксированный подход к осуществлению основных выплат;

практически не разработана система вознаграждения (переменные выплаты);

отсутствуют компенсационные выплаты.

Недостатки системы оплаты труда персонала службы маркетинга и сбыта наиболее явно проявляются в периоды максимального оборота продукции предприятия. В данные периоды коллектив фирмы не обеспечивает нужный объем продаж предлагаемой продукции, так как руководству Общества не удастся привлечь сотрудников к сверхурочной работе на добровольных началах, а поиск новых временных сотрудников не представляется оправданным. В результате максимально возможные продажи предприятие

не осуществляет. Эффективно стимулировать заинтересованность персонала в росте результативности функционирования предприятия можно лишь проведя эффективную корректировку системы оплаты труда персонала.

Цель разрешения сложившейся экономической ситуации – это повысить заинтересованность персонала в росте результативности функционирования ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» с целью извлечения максимальной прибыли. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему оплаты труда персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм материального стимулирования.

2.3. Социологические исследование действующей системы мотивации персонала в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

Очевидно, что люди, работая по найму в организации, трудятся, чтобы получить, прежде всего, материальное вознаграждение. Поэтому система оплаты труда в любой организации должна быть направлена на то, чтобы поощрять производительность, творчество, исполнительность и инициативу работников, все те качества, которые приводят к эффективному труду и достижению стратегических целей организации.

Соединение материальных интересов работников с целями организации позволяют последней привлекать и удерживать квалифицированный персонал, контролировать и управлять затратами на рабочую силу, выдерживая оптимальное количество работников.

Прежде чем решать вопрос об изменении системы мотивации персонала компании, необходимо изучить мотивационную структуру работников. Новая или реформированная система компенсаций должна быть адекватна мотивационной структуре персонала.

В результате диагностики должны быть получены данные по степени удовлетворенности качеством трудовой жизни и системе ценностей, которые наличествуют у работников. Сравнение факторов удовлетворенности трудом

с ценностными ориентациями работников позволяют сделать вывод о несовпадении и проблемах в мотивационной сфере компании.

Исследования мотивационной структуры проводятся по следующим факторам:

Факторы удовлетворенности трудом (качеством труда в компании):

1. Удовлетворенность заработной платой, ее размером и системой вознаграждения;
2. Отношения в рабочем коллективе (отдел, группа, подразделение), в котором работают сотрудники;
3. Удовлетворенность условиями работы (рабочее место, оборудование, комфортная обстановка и т.д.);
4. Отношение к содержанию выполняемой работы (интересная, нужная, важная престижная работа);
5. Отношение к управлению (управление рабочим процессом, постановка задач, контроль, делегирование полномочий, совещания, мотивирование сотрудников);

Ценностные факторы

1. Деньги (размер и способы получения денежного вознаграждения)
2. Перспективы роста (карьерного, профессионального, личного) – ценность развития и самореализации
3. Ценность общности – хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании)
4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода
5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности (гибкое рабочее время)
6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе)

В качестве методов получения информации чаще всего используют анкетирование. Анкетирование позволяет охватить большее количество опро-

шиваемых работников, структурировать вопросы и осуществлять формальную (статистическую) обработку данных.

Исследование мотивации труда персонала построено на использовании теории иерархии потребностей А. Маслоу. Известно, что в ее основе заложена классификация потребностей человека на первичные (потребности в пище, воде, одежде, жилье, безопасности и т.д.) и вторичные потребности (общение, уважение, признание, самореализация). Соответственно, первичным (материальным) потребностям соответствуют материальные стимулы, а для удовлетворения вторичных (нематериальных) применимо только моральное стимулирование труда. На основании ее принципов была составлена анкета (Приложение 1), по которой проводился опрос работников Общества с целью анализа качественного состава респондентов (пол, возраст, образование и пр.), выявления факторов мотивации, наиболее влияющих на их трудовую деятельность, выявления направлений совершенствования системы мотивации работников Общества

В качестве основного метода исследования традиционной и нетрадиционной систем стимулирования был выбран метод социологического исследования — опрос в виде анкетирования и интервьюирования. Анкета, разработанная для проведения исследования, приведена в Приложении 1 и представляет собой сборник вопросов по исследуемой проблеме, построенной с использованием вопросов закрытого типа с включением методов альтернативного ответа. Опрошено 50 человек состоящих в разных должностях. Социально-демографические характеристики респондентов изложены в табл. 2.13.

Таблица 2.13.

Социально-демографические характеристики респондентов

Значения	Чел.	%
Возраст		
20-35 лет	15	30
36-45 лет	35	70
Социально-профессиональные группы респондентов		
управленческая команда	2	4
специалисты	48	96

Стаж работы в ООО «Восток-Сервис»		
до 1 года	6	10
от 2 до 10 лет	23	46
от 10 и выше лет	22	44

Данный объем выборочной совокупности отражает обобщенную социально-профессиональную и возрастную структуру работников управления, с различным стажем работы и представляется достаточным для получения надежной и достоверной информации.

Рассмотрим общий стаж работы персонала ООО «Восток-Сервис» (Рис 2.3.).

28% респондентов ответили 3 – 5 лет. Это наиболее оптимальный трудоспособный возраст для предприятия. Ещё у 12% трудовой стаж до 1года, что явно недостаточно для получения высокой квалификации. В тоже время на предприятии 16% работников обладают стажем в 16 -20 лет и более 25 лет – 12% - что составляет основу для эффективной работы предприятия.

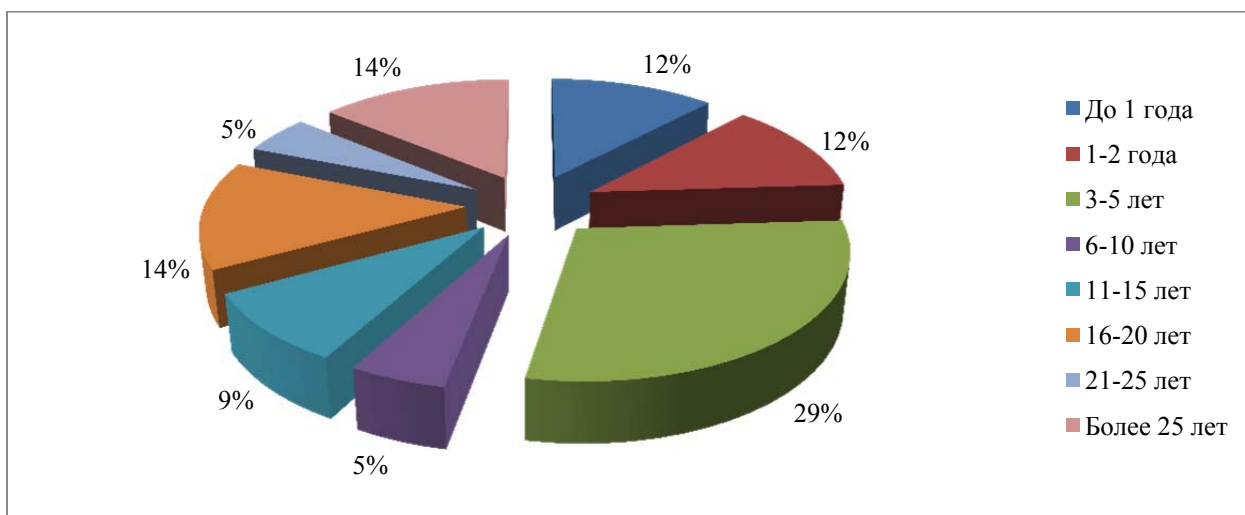


Рисунок 2.3 - Общий стаж работы персонала ООО «Восток-Сервис»

Сравнивая общий стаж работы респондентов со стажем работы на предприятии, можно утверждать об отсутствии текучести кадров.

О сформировавшемся кадровом составе предприятия говорит и то, что на предприятии большинство специалистов работают в данной должности 3-

5 лет (Рис 2.4), 19 % проработали в своей должности 6-10 лет и могут считаться костяком кадрового состава предприятия. Общее количество работников с постоянной должностью до 2-х лет относительно невелико, не более 15% всех опрошенных.

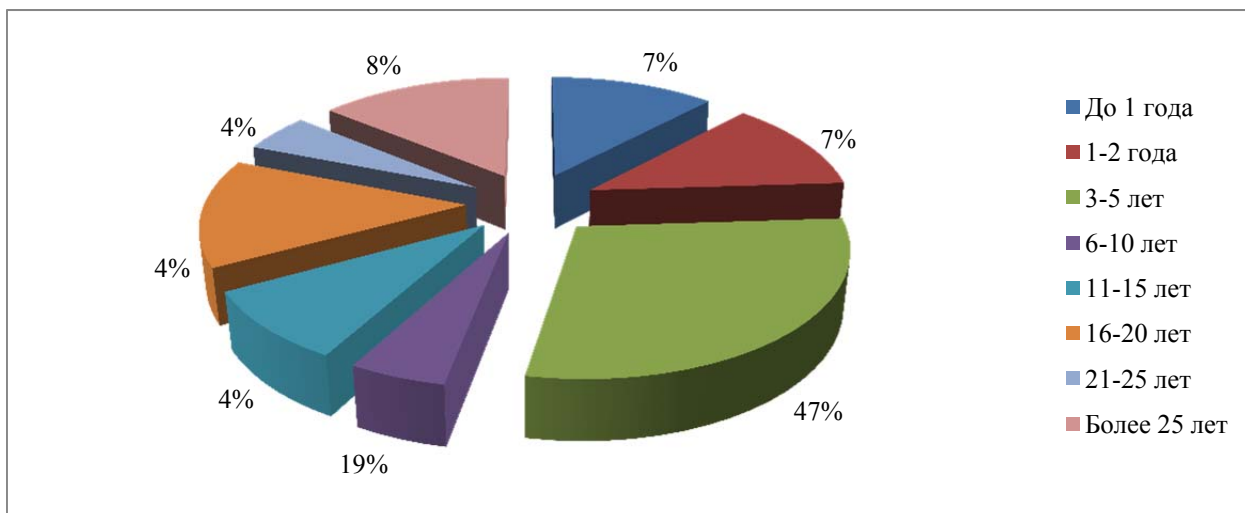


Рисунок 2.4 - Продолжительность работы в занимаемой должности

Поскольку анкетированию были подвержены работники специальных подразделений оправданным является результат: 33% имеют высшее, экономического или управленческого профиля, 23% - средне-специальное экономического профиля, 10% - выше одного высшего. Такая структура (Рис. 2.4) типична для структурных подразделений финансового и торгового профиля.

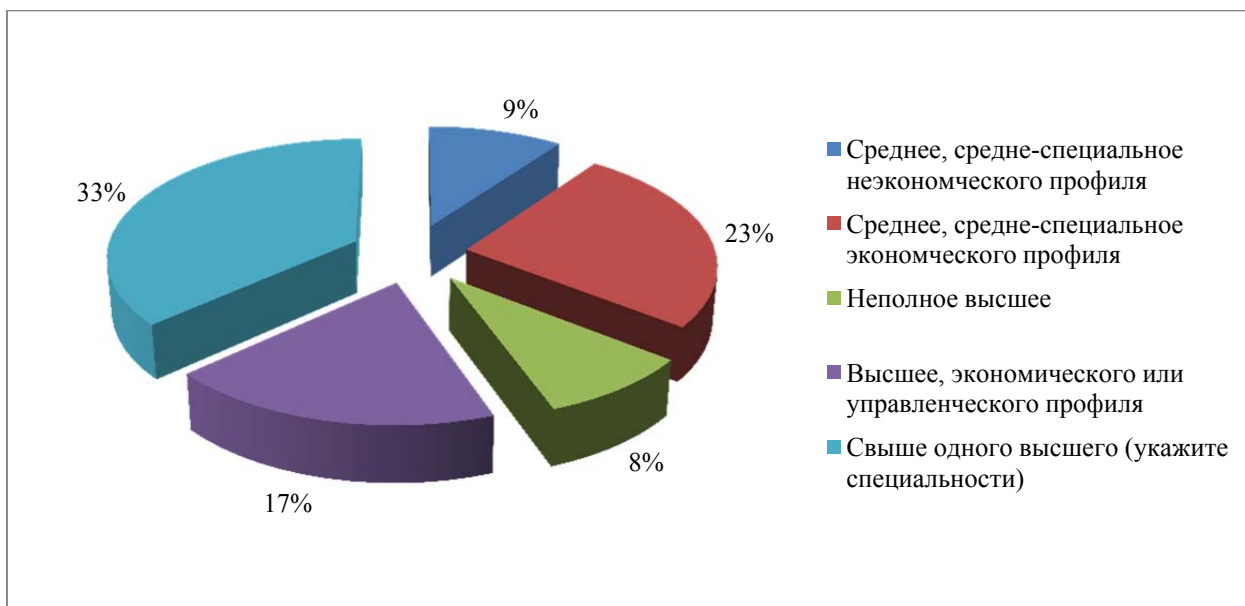


Рисунок 2.4 – Уровень образования персонала организации

Количественно и качественно персонал предприятия ООО «Восток-Сервис», как было выявлено, вполне сбалансирован, поскольку активность и динамизм молодых работников дополняется опытом и зрелостью людей старшего возраста. К тому же образовательный уровень работников в целом соответствует занимаемым ими должностям (Рис. 2.5.), содержанию выполняемых функциональных обязанностей.

У 64% опрошенных работа соответствует профессии, которую они получили в результате обучения. Это, безусловно, положительный момент. Однако у 19,% опрошенных работа не соответствует профессии, которую они получили в результате обучения; у 17 % респондентов частичное соответствие работы профессии.

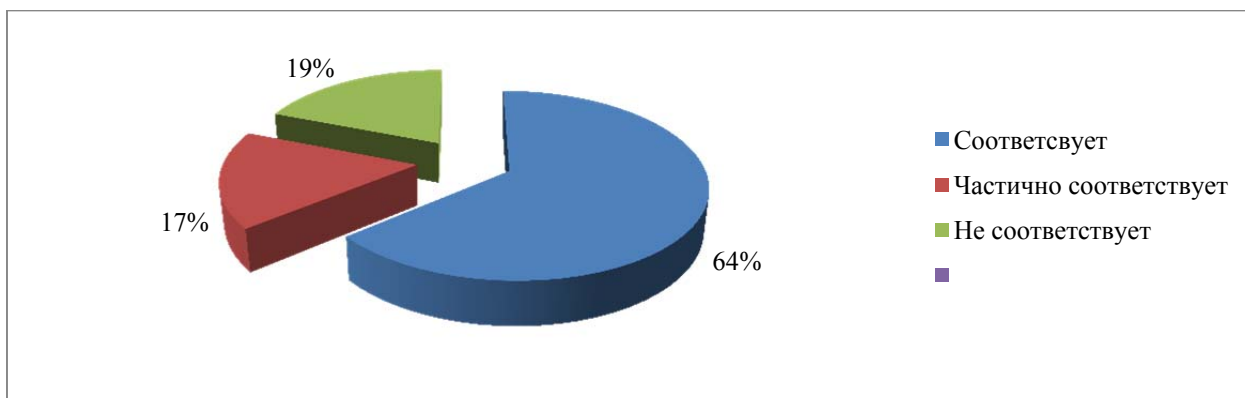


Рисунок 2.5 - Соответствие занимаемой должности полученной профессии

На основе вышесказанного можно судить о том, что у персонала компании есть потенциал для карьерного роста. Управленческий персонал не препятствует продвижению по службе, это было выяснено во время интервью и подтверждено опрошенными (78% % подтвердили данный факт). Таким образом, не случайно, что среди мотивов поступления на работу возможность карьерного роста респонденты ставят на второе место (17%), отдавая первенство лишь повышению материального положения (20 %).

Следует отметить, что 50% опрошенных считают, что их потребности удовлетворяются в организации. Это свидетельствует о достаточно грамотной работе кадровой службы предприятия, которая проводит верную политику управления персоналом. У 20% он удовлетворяются или респонденты затруднились ответить. И только 10% работа в организации не приносит удовлетворения.

При ответе на вопрос о факторах производственной и социальной жизни (Рис. 2.6), наиболее важными респонденты посчитали для себя:

- Размер заработка – 55%;
- Гарантии сохранения работы – 9%
- Самостоятельность в принятии решений в рамках своей должности - 7%.

Остальные ответы распределились в диапазоне от 6 до 2%

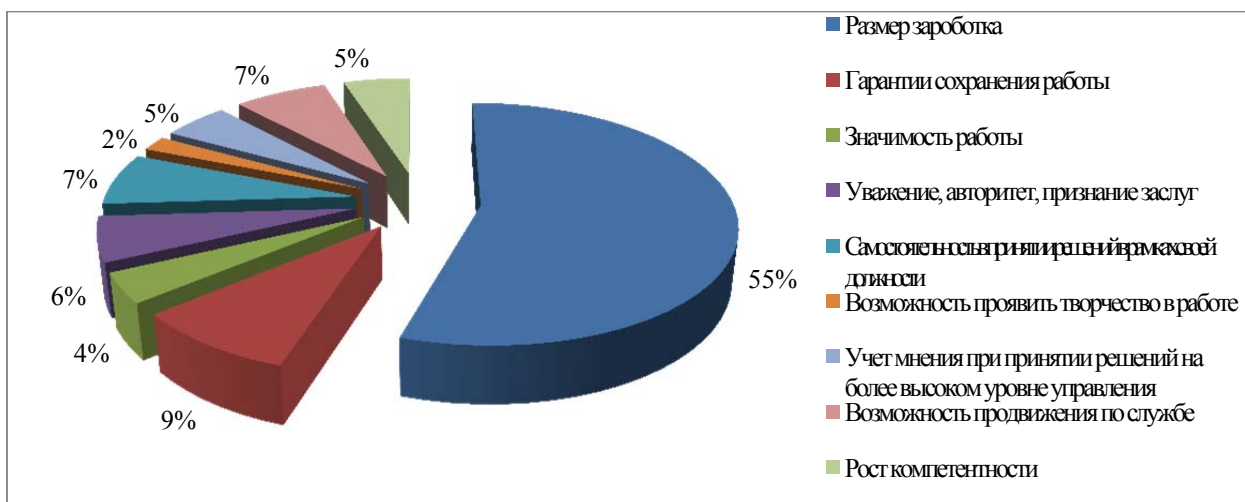


Рисунок 2.6 - Важность факторов производственной и социальной жизни

На вопрос о том, чем является для них работа (Рис. 2.7), 36% опрошенных ответили, что работа- это «способ обеспечить нормальное существование себе и семье». 13 % считают, что это возможность почувствовать удовлетворение результатами. Остальные ответы респондентов распределились в диапазоне от 9 до 4%

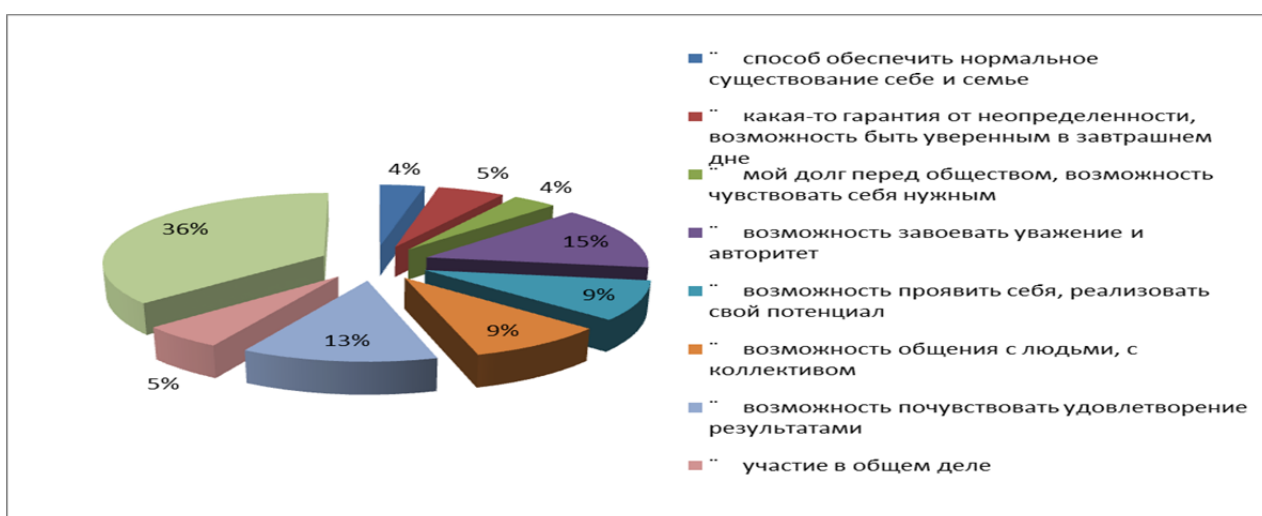


Рисунок 2.7 - «Для меня работа в ООО «ДАЙМЭКС-Пенза» - это...»

Деловые и личные качества – залог продвижения по службам ООО «ДАЙМЭКС-Пенза», так считают 30% опрошенных; 30% - мнение непосредственного начальника; по 10 % - реальные условия труда и личный вклад в общее дело (Рис. 2.8).

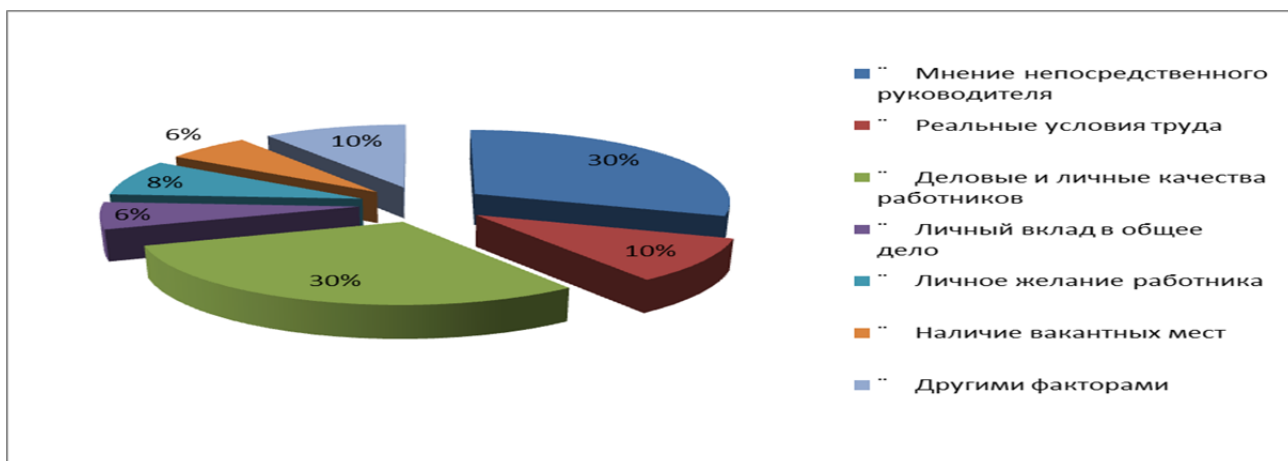


Рисунок 2.8 - Основания для продвижения работников по службе

В процессе интервью было выяснено, что мнение непосредственного начальника, как правило, объективное.(так ответили 82% опрошенных).

В процессе исследования, на основе анкетирования и интервьюирования выявлено, что основные мотивы, побуждающие работников ООО «ДАЙМЭКС-Пенза» к трудовой деятельности материальные, так ответили 27 % опрошенных,

Дополнительные заработки наряду с основной работой есть только у 12% респондентов. У основного большинства (88%) существующая работа, это их основная работа и они готовы трудиться на ней с максимальной производительностью, для того чтобы получить высокие оклады.

О степени удовлетворения уровнем своего труда персоналом ООО «Восток-Сервис» можно судить по следующим ответам. Скорее удовлетворены, чем не удовлетворены 48%.(Рис. 2.9). Для этих работников будет целесообразно незначительное повышение окладов, что может привести к значительному росту производительности труда. Скорее не удовлетворены, чем

удовлетворен 30% ответивших. В отношении них целесообразно продумать систему нематериальной заинтересованности.

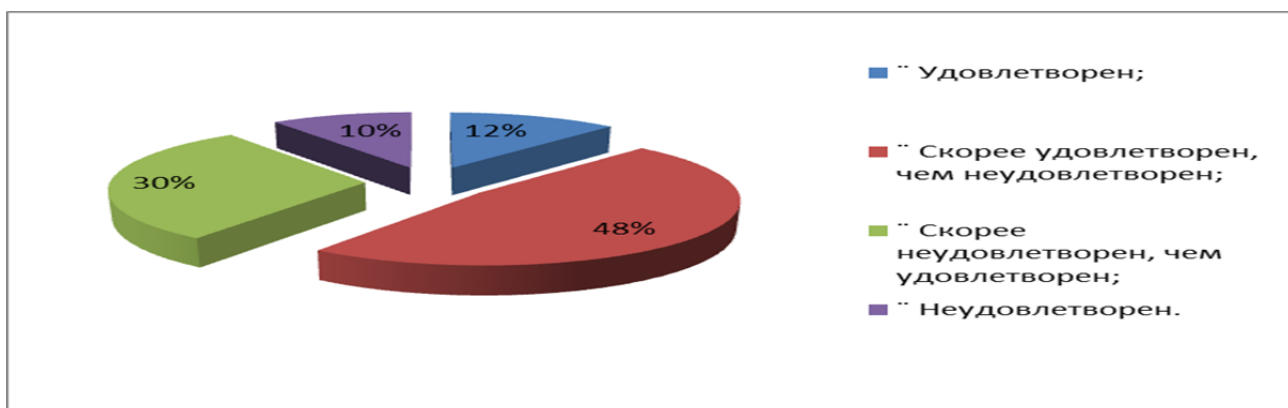


Рисунок 2.9 - Степень удовлетворения работников уровнем оплаты труда

54% респондентов считают, что вознаграждение меньше реально затраченных усилий на работе и только 6 % считают, что вознаграждение больше, чем усилия, которые они прикладывают.

В этом ответе нет ничего удивительного, поскольку работники всегда считают, что их усилия больше, чем вознаграждение.

60 % опрошенных считают, что их труд вроде бы оценивается руководством, но не понятно, по каким критериям, 20% ответили, что их труд оценивается по четким критериям, которые им известны. Организации необходимо срочно разработать четкие критерии оценки и аттестации персонала и довести их до всего состава.

Изучение форм оплаты труда (Рис. 2.10) позволило определить, что в организации доминирует основная форма оплаты труда – 80%. На долю дополнительной приходится только 20%.

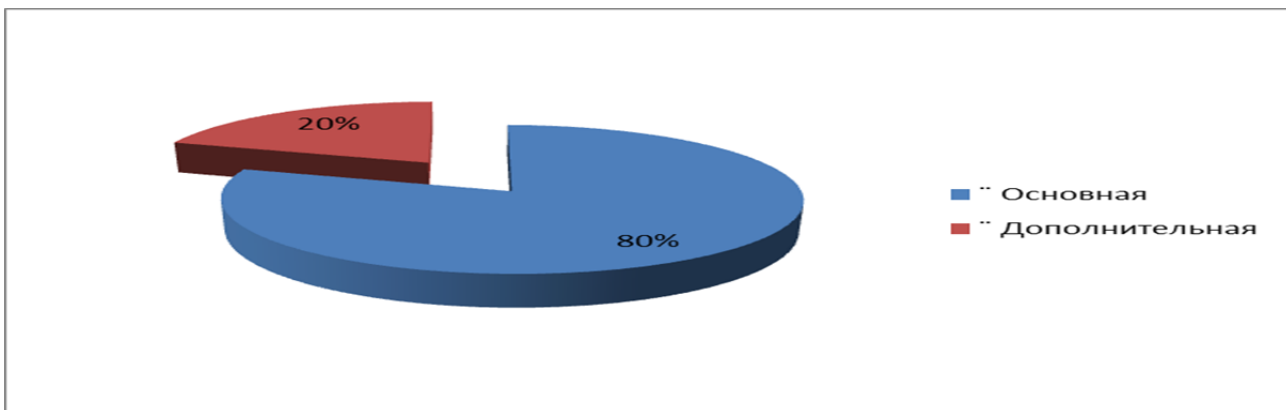


Рисунок 2.10 - Формы оплаты труда персонала в организации

Такая ситуация типична для большинства коммерческих организаций и считается нормальной.

Основным видом оплаты труда, используемой в ООО «ДАЙМЭКС-Пенза» является повременная заплата (Рис. 2.11). Сдельным окладом пользуется в основном сбытовой и торговый персонал фирмы (30%), чьё вознаграждение непосредственно определяется их товарооборотом.

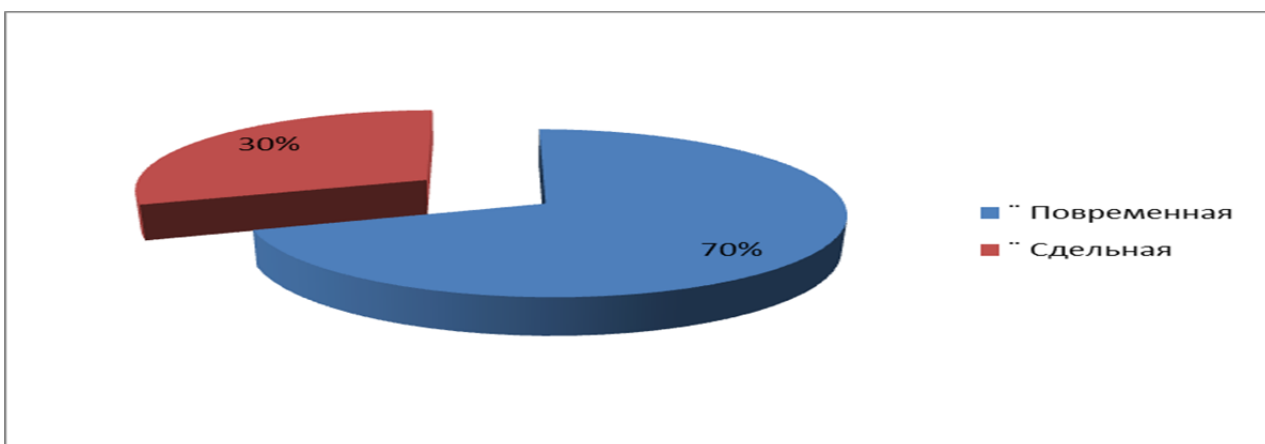


Рисунок 2.11 - Виды оплаты труда персонала организации

В ООО «Восток-Сервис» используются такие социальные выплаты, как оплата отпусков, оплата за время нетрудоспособности.

Повышение заработной платы, причём даже незначительное, для большей части персонала будет хорошим стимулом и приведёт к росту производительности труда.

Изучение нетрадиционной системы стимулирования проводилось на основе третьего блока анкеты.

В ООО «Восток-Сервис» используется система переменной заработной платы, так ответили 50% респондентов. (Рис. 2.12)

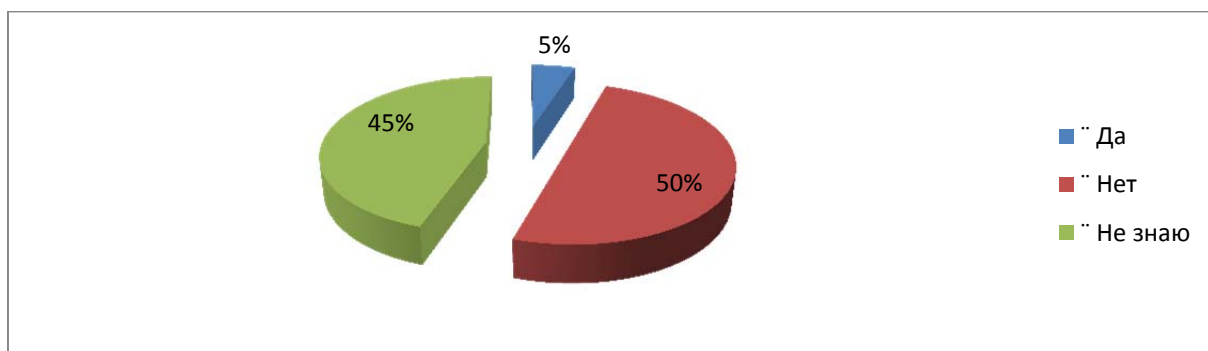


Рисунок 2.12 - Использование системы переменной заработной платы

Дополнительные стимулирующие выплаты (Рис. 2.13) идут за результаты деятельности – 82%. Это позволяет наиболее справедливо и результативно вознаграждать работников. За квалификацию дополнительные стимулирующие выплаты выплачиваются 16% и за стаж только 2%. В дальнейшем это может негативно сказаться на квалификационном составе фирмы, поскольку работники с высокой квалификацией и значительном опытом работы могут начать уходить с фирмы.

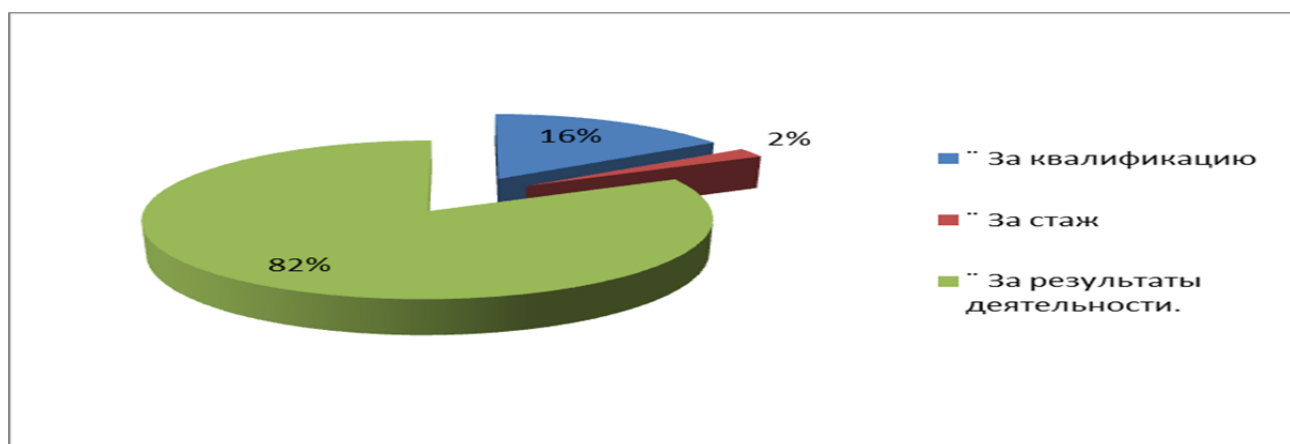


Рисунок 2.13 - Стимулирующие выплаты работникам

При изучении факторов оказывающих влияние на изменение размера компенсационных выплат установлено (Рис. 2.14), что в 40 % случаев они определяются возможностями организации. В 30% - производительностью труда работника. В принципе это достаточно рациональное распределение, поскольку работник может проследить взаимосвязь между результатами своей работы и компенсационным пакетом.

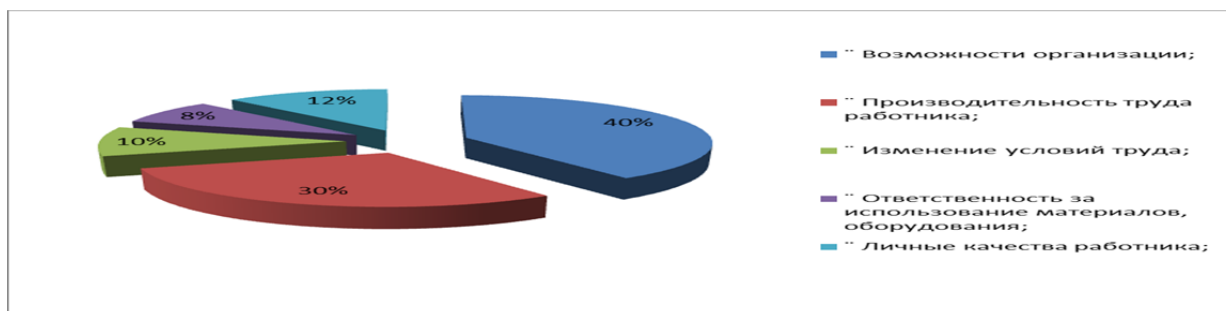


Рисунок 2.14 - Факторы, влияющие на изменение размера компенсационных выплат работникам

Размер компенсационного фонда определяется в организации (Рис. 2.15) финансовым состоянием организации. Так считают 51% респондентов. 10% опрошенных считает, что показателями работы конкурентного сотрудника и 9% - уровнем компенсации в организациях-конкурентах. На остальные ответы приходится только 30% респондентов. Этот вопрос показывает низкую зависимость показателей труда конкретного работника с размером компенсации от организации. Соответственно работники не будут проявлять желание повышать свои личные показатели труда.

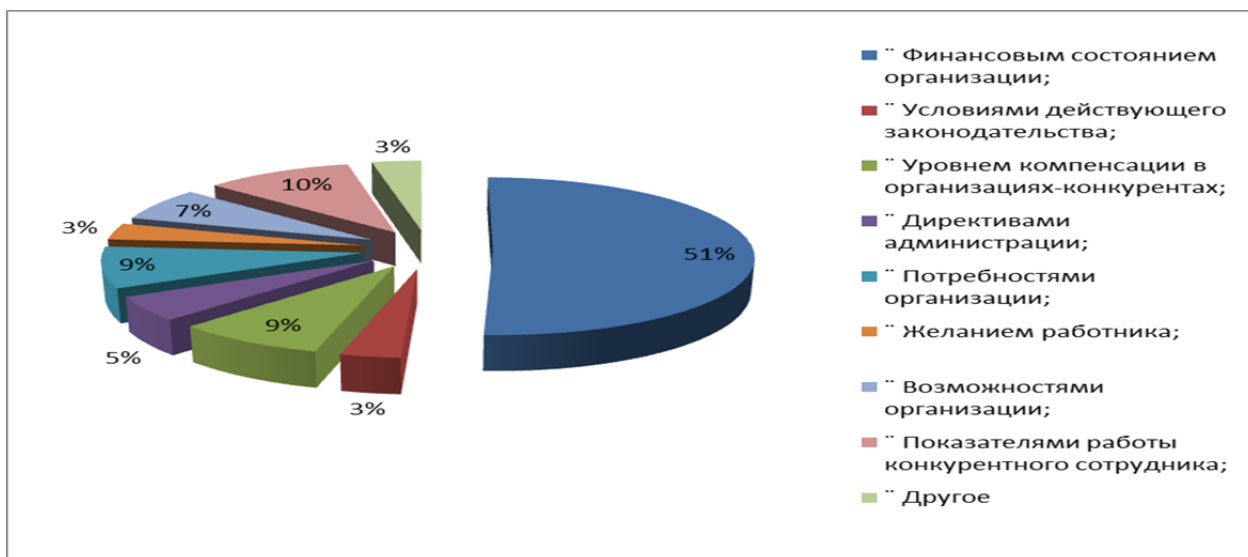


Рисунок 2.15 - Размер компенсационного фонда организации

Изучение эффективности методов компенсации (Рис. 2.16) позволило определить следующее: наиболее значимым для сотрудников является индексация должностных окладов (15%) и увеличение компенсации за неиспользованный отпуск (15%). Для 10 % важно и премирование, оплачиваемые обеды и транспортные расходы.

Поитогом этого вопроса можно заключить, что предприятие должно больше внимание уделять нематериальному стимулированию, которое в организации реализовано в недостаточной степени.



Рисунок 2.16 - Эффективность методов компенсации труда персонала организации

Действующую в организации систему компенсации (Рис. 2.17) представляют, но довольно смутно 60% опрошенных, знают только критерии своей компенсации 30% и только 10 вполне ясно представляют действующую на предприятии систему компенсации, эта информация была получена во время интервью.

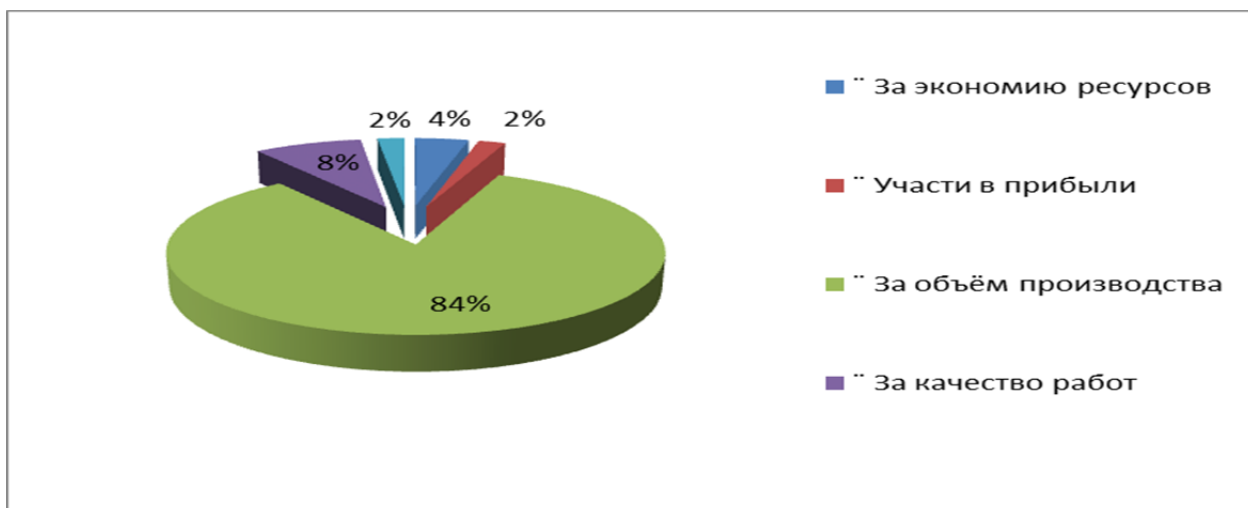


Рисунок 2.17 - Виды премирования персонала организации

Незнание системы компенсации может привести к тому, что работники не будут стремиться повысить показатели своей деятельности, потому что не представляют, что они за это получают. Также это может привести к конфликтам, из-за нарушения принципов теории справедливости.

С премированием в организации ситуация складывается следующим образом (Рис. 2.18). Основное премирование в организации осуществляется за объём торговли – 84%. По результатам благодарностей покупателей и руководства за качественное обслуживание также выплачивается премия – 8%. Остальные виды премирования в организации используют в недостаточной мере.

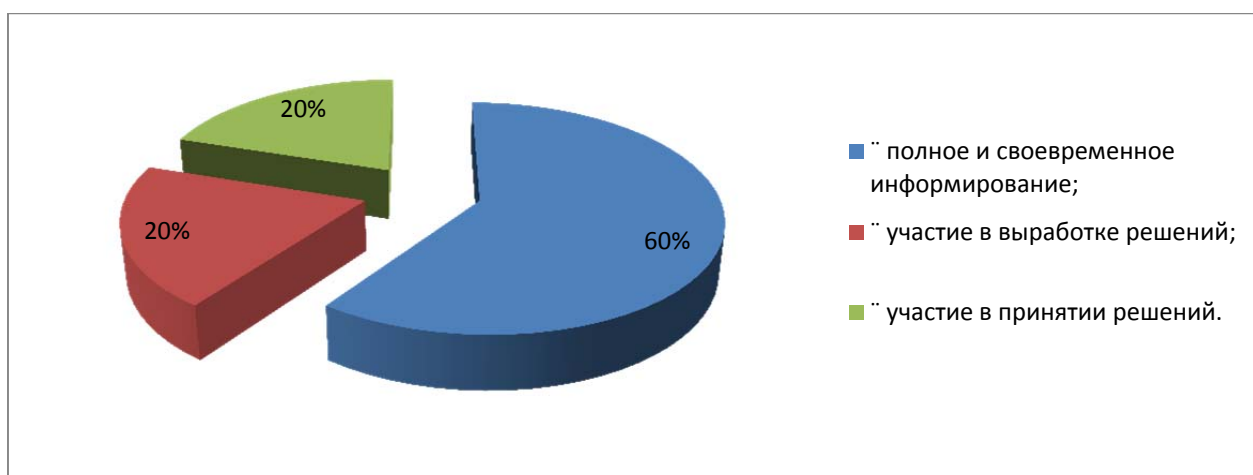


Рисунок 2.18 - Участие в управлении организацией

Участие в управлении для работников ООО «Восток-Сервис» сводится только к информированию (Рис. 2.19). В фирме практически не привлекаются работники к выработке вариантов решения. Это приводит с одной стороны к тому, что решения принимаются без достаточного информационного обсуждения с различных точек зрения. Кроме этого работники не чувствуют своего участия в управлении, что снижает их заинтересованность в результатах труда. Для того, чтобы исправить данное положение в организации должна более широко применяться система управления по целям, которая

позволяет привлекать работников не только к участию в принятии решения но и непосредственно принимать решения о результатах своей деятельности, которые ему в дальнейшем придётся реализовывать лично.

В организации практически не практикуется неформальные отношения между руководством и подчинёнными (Рис. 2.19).

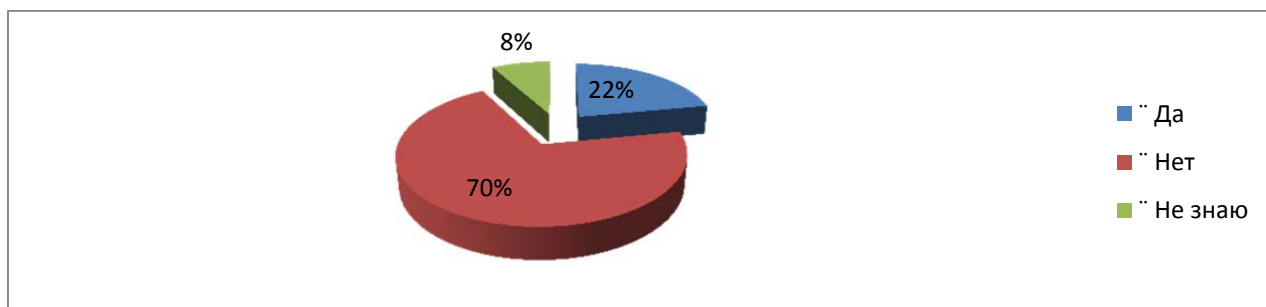


Рисунок 2.19 - Неформальные отношения (патернализм) между руководством и подчинёнными

В целом данная система типична для сетевых торговых систем, где основное внимание уделяется формальным отношениям. Позитивным моментом этого является то, что в организации доминирует формальный подход во всем работникам. Но негативным моментом выступает, то, что в фирме работники лишаются возможности получить «участие» руководителей в случае возникновения проблем. Это приводит к тому, что в случае возникновения проблем работники стараются решить их самостоятельно, не попросить помощи. В результате возникают трудности у организации в ходе выполнения работ, а работники не испытывают удовлетворённости от работы в своём коллективе.

Только у 22% респондентов сложились неформальные отношения с руководителями. У этих работников трудовая деятельность складывается более продуктивно, за счёт более тесного взаимодействия между начальником и подчинённым в ходе выполнения производственных задач.

В организации существуют возможности для личного общения между сотрудниками (Рис. 2.20). Это позволяет удовлетворять социальную потреб-

ность работников в общении и получать моральное удовлетворение от работы в коллективе.

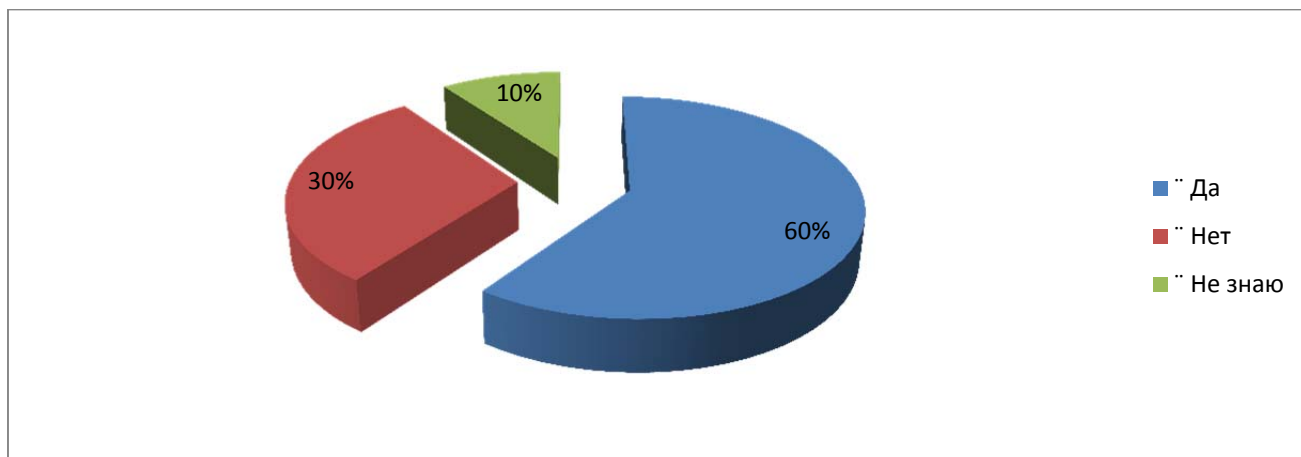


Рисунок 2.20 – Наличие возможностей для личного общения между сотрудниками организации

У меньшей части работников эта возможность присутствует в меньшей степени. В основном это новички, которые не прошли процесс адаптации в коллективе. Как же это наблюдается у работников, конфликтующих между собой. В любом случае руководство должно больше внимания уделять развитию систем социального взаимодействия за счёт организации совместного времяпрепровождения сотрудников (корпоративные вечера, совместные праздники и поездки на природу), а также чутко отслеживать возникновение и разрастание конфликтов и принимать своевременные шаги по их разрешению.

В значительной степени социальной компонентой нетрадиционного стимулирования в организации выступит система наказания и принуждения персонала (Рис.2.22)

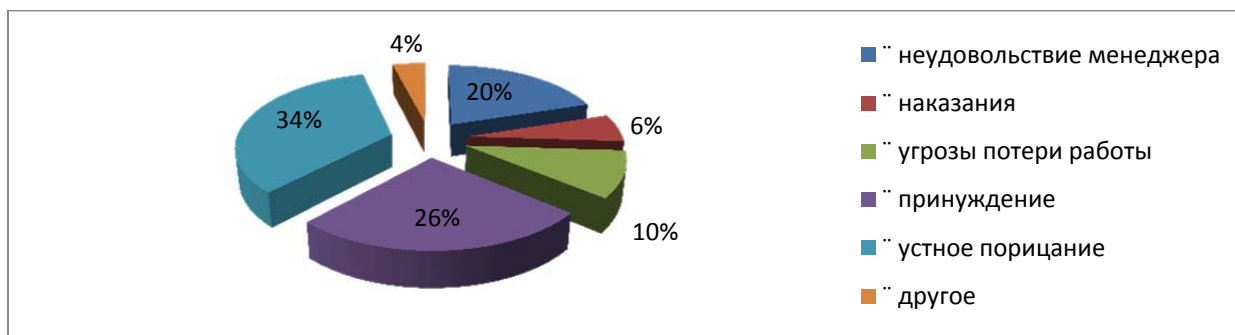


Рисунок 2.22 - Методы наказания и принуждения персонала организации

Как видно из проведённого исследования в организации в качестве негативного стимулирования в основном выступает устное порицание и неудовольствие менеджера, высказанное работникам. В принципе наличие столь значительного количества (более 50%) методов психологического воздействия говорит о том, что в организации достаточно продумана система управления. В противном случае, в организации в основном использовались бы наказания и угроза увольнения, что значительно уменьшает удовлетворённость работников от работы и как следствие приводит к снижению результативности труда.

В организации не установлена прямая зависимость между размером вознаграждения и объемом продаж. Так считают 72% респондентов и только 22% (в основном торговые и сбытовые работники) ответили на этот вопрос утвердительно.

Участие работников в прибыли организации может оказывать сильное стимулирующее воздействие (Рис. 2.23). К сожалению, для 90% опрошенных это проявляется только в виде вознаграждение по итогам работы подразделения. Если подразделение выполняет или перевыполняет план по товарообороту, то всем сотрудникам подразделения выплачиваются премии. Вознаграждение по итогам работы организации выплачивается только 4% опрошенных. Вместе с тем использование данного инструмента позволяет значительно повысить лояльность сотрудников к организации и их заинтересованность в конечных результатах её работы.

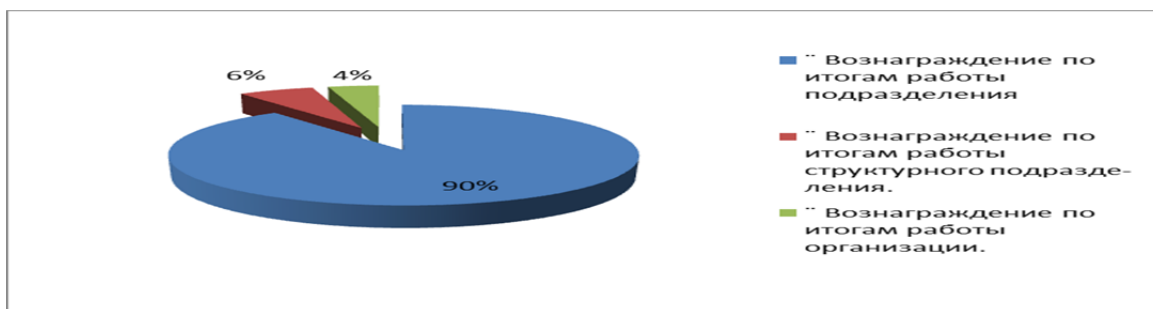


Рисунок 2.23 - Виды и формы стимулирующего воздействия вознаграждения персонала организации

На вопрос «Нужно ли использовать в вашей организации систему оплаты по Грейду» (набор должностей, которые имеют одинаковую минимальную границу базового оклада, максимальную границу оклада и одинаковый процент премии за достижение 100% результативности) (Рис. 2.24) 76% ответили, что ненужно и 20%, что не знают. Столь большое число отрицательных ответов свидетельствует или о непонимании работниками данной системы или о нежелании что-то менять в системе оплаты, а также и возможно о боязни снижения оклада из-за низкой производительности труда.

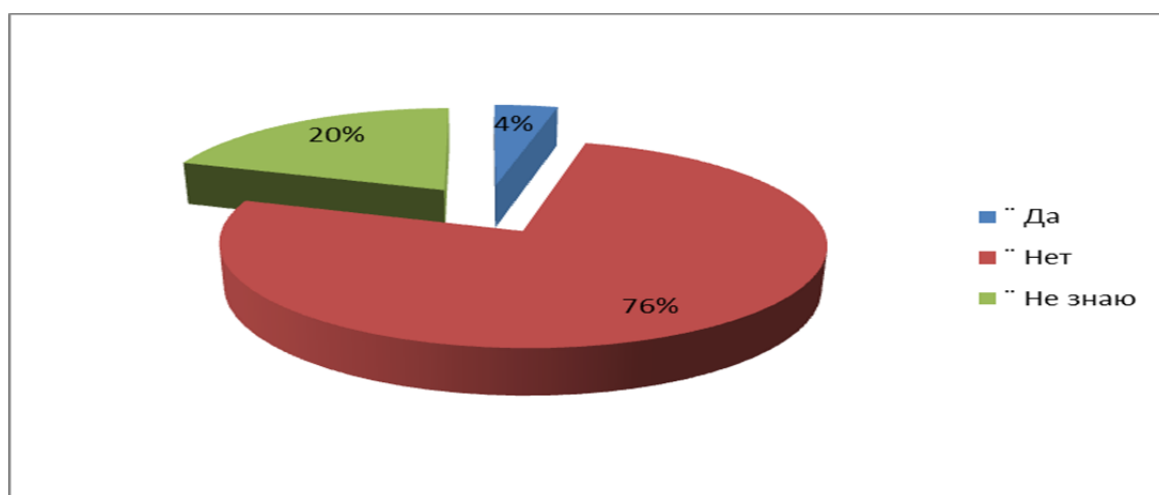


Рисунок 2.24 - Необходимость использования системы оплаты по Грейдингу

В тоже время использование данной система способно значительно как повысить производительность труда, так и сократить расходы на зарплату

при непроизводительном труде сотрудников. Следовательно, данная система должна быть обязательно внедрена в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА».

Выводы по 2-ой главе

Таким образом, при проведении анализа системы стимулирования и оплаты труда на основании всего вышеизложенного можно сделать следующий вывод: в организации имеются проблемы:

- Неудовлетворенность персонала действующей системой оплаты труда, мотивационная составляющая которой низка.

- Отсутствие возможностей для развития способностей и получения профессиональных навыков, т.е. отсутствие в организации адекватной системы обучения и развития персонала.

- Неудовлетворенность возможностями профессионального роста, что также отрицательно влияет на мотивацию к высокопроизводительному труду.

Таким образом, подводя итог всему вышесказанному в данном разделе, хотелось бы отметить, что действующая в организации система мотивации труда персонала, несмотря на присутствие в ней ряда правильных и результативных подходов, имеет существенное количество недостатков и упущений, не обеспечивающих должного воздействия на работников и стимулирования их труда.

3. Разработка и внедрение рекомендаций по совершенствованию системы управления мотивацией в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

3.1. Разработка направлений совершенствования системы мотивации персонала ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

Основным назначением системы по эффективному управлению мотивацией труда или системы стимулирования является согласование интересов работника с интересами работодателя. От эффективности системы стимулирования зависит и эффективность работы предприятия в целом. Наглядно эта зависимость отражена на рисунке 3.1.

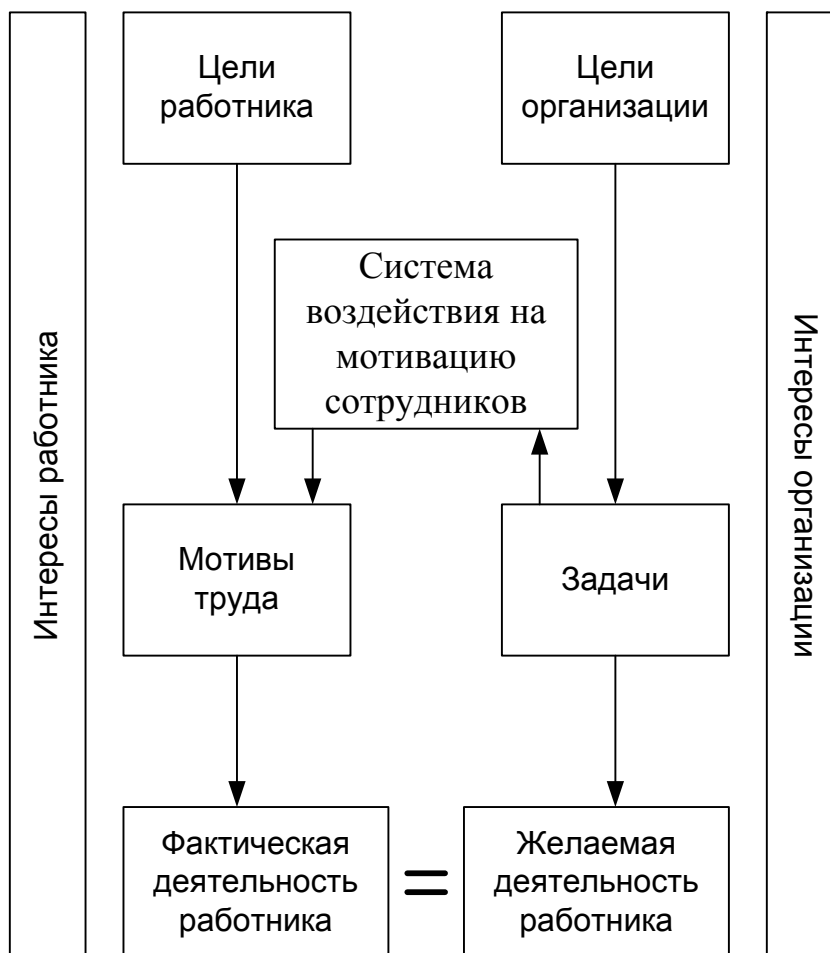


Рисунок 3.1 - Согласование интересов работника с интересами предприятия

В целях руководства и ожиданиях сотрудников на предприятии существуют два основных противоречия:

- персонал хочет, чтобы ему платили, а руководители хотят, чтобы персонал зарабатывал, понимая следующую истину: деньги не просто «платят», деньги «зарабатывают»;
- руководство стремится платить как можно меньше, но чтобы сотрудники при этом работали как можно лучше и повышали производительность своего труда, а сотрудники хотят, чтобы руководство платило как можно больше, но спрашивало с них как можно меньше.

Достижение компромисса в этих противоречиях строится через эффективную систему воздействия на мотивацию, благодаря которой обеспечивается равенство фактической и желательной для предприятия деятельности сотрудников.

Поскольку любой человек действует исходя из собственных интересов, действующие на предприятии стимулы должны их учитывать, то есть соответствовать потребностям работников. Чтобы учесть разнообразные материальные (первичные) и духовные (вторичные) потребности, система стимулирования должна применять различные материальные и нематериальные способы воздействия на мотивацию.

По результатам проведенной диагностики системы мотивации труда работников ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА», были выявлены факторы, положительно и отрицательно влияющие на мотивацию работников, а также дана оценка степени их присутствия в Обществе. Результаты диагностики представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

Факторы мотивации труда работников ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

Факторы, влияющие на мотивацию труда работников	Степень влияния, %
Уровень оплаты труда	-82
Уровень оплаты труда зависит от приложенных усилий	-72
Условия труда	84
Оснащенность рабочих мест	-30

Эмоциональные или физические нагрузки	-58
Уверенность в завтрашнем дне	92
Возможность карьерного роста	-70
Психологический климат	90
Моральное стимулирование	-56
Значимость для Общества	-30
Возможность реализовать свой опыт	88
Доверие руководства	-88

На основании проведенного исследования хотелось бы предложить следующие рекомендации для построения более эффективной системы мотивации труда работников ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА».

- Размер заработка каждого работника должен определяться, прежде всего, личным трудовым вкладом в результат коллективного труда (сейчас на размер зарплаты влияет конечный результат, а не личный вклад работника);
- Усиление дифференциации в оплате труда в зависимости от его сложности и качества выполнения;
- Расширение стимулирующей зоны оплаты труда путем установления оптимального соотношения гарантируемого минимума заработной платы и максимально возможного заработка, обеспечивающего качественные различия в уровне благосостояния работников с разным трудовым вкладом;
- Ввести денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Такие выплаты должны осуществляться при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям: показатели качества работы сотрудника, оценка сотрудника другими лицами;
- Предусмотреть специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного сотрудника, например премии за владение навыками;
- Для предотвращения текучести кадров стоит повысить гарантированный минимум оплаты труда;
- Важно, чтоб результаты были представлены в качестве официальной и доступной информации. Для этого на предприятии должно быть

определено очень четко, какое участие и какие результаты будут ощущаться.

В качестве мер, улучшающих психологический климат в коллективе, предложим следующие:

- научно-обоснованный подбор руководящих кадров;
- обучение и периодическая аттестация руководящих кадров;
- комплектование первичных коллективов с учетом фактора психологической совместимости;
- применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия.
- рациональное чередование работы и отдыха как одно из средств предупреждения утомления должно проводиться при выполнении всех работ;
- содержание отдыха и его продолжительность должны быть подчинены одной цели — максимальному снижению утомления и обеспечению высокой и устойчивой работоспособности на протяжении рабочего дня.

Для повышения мотивации труда в качестве социального стимулирования ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» можно рекомендовать следующие мероприятия:

- организация питания внутри компании;
- оплата транспортных расходов;
- медицинское обслуживание;
- помощь в получении дополнительного образования;
- программы страхования;
- организация корпоративных пенсионных и сберегательных фондов;
- проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий;
- организация совместных поездок

В целях наиболее полного удовлетворения потребностей сотрудников ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» в уважении и признании, разработаны следующие рекомендации:

- повысить процент работников, обучающихся на различных курсах в целях переподготовки и повышения уровня компетентности;
- оплачивать часть стоимости обучения специалистов в вузах;
- осуществлять официальное признание и открытое поощрение заслуг работников в следующих формах.

И, наконец, для удовлетворения потребностей сотрудников в самовыражении и самореализации хотелось бы предложить следующие виды стимулов:

- делегирование со стороны руководителя профессиональных задач, ответственности и полномочий, особенно это важно для амбициозных сотрудников;
- развитие самоконтроля;
- предоставление возможностей для творчества, которое может проявляться в следующих формах: освобождение от рутинных обязанностей; расширение содержания (обогащение труда); перевод на интересный участок работы; для руководящего предприятия – выделение ресурсов под творческую задачу (людских, материальных, денежных), назначение руководителем проекта нововведений; покупка оборудования, справочников, литературы, программного обеспечения для рабочего места;

Важным в данной системе стимулов является и привлечение работников к управлению предприятием, например, через объявление о сборе предложений по совершенствованию деятельности предприятия, через вовлечение сотрудников в процесс работы комитетов и комиссий по решению каких-либо корпоративных задач, включение в рабочие группы проектов изменений.

Обобщенно вышеперечисленные рекомендации представим в таблице 3.3.

Таблица 3.3.

Направления совершенствования системы мотивации труда работников
в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

Потребности	Предлагаемые меры мотивации
Материальные потребности	
Физиологические потребности	Размер заработка каждого работника должен определяться, прежде всего, личным трудовым вкладом в результат коллективного Усиление дифференциации в оплате труда в зависимости от его сложности и качества выполнения; Расширение стимулирующей зоны оплаты труда путем Ввести денежные выплаты за выполнение поставленных целей Ввести специальные индивидуальные вознаграждения, например, премии за владение навыками Для предотвращения текучести кадров стоит повысить гарантированный минимум оплаты труда
Потребности в безопасности и защищенности	обеспечение стабильного заработка ощущение гарантированности рабочего места организация питания внутри компании; оплата транспортных расходов;
Нематериальные потребности	
Социальные потребности	помощь в получении дополнительного образования; программы страхования; организация корпоративных пенсионных и сберегательных фондов; проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий; организация совместных поездок
Потребности в признании, уважении	повысить процент работников, обучающихся на различных курсах в целях переподготовки и повышения уровня компетентности; оплачивать часть стоимости обучения специалистов в вузах; осуществлять официальное признание и открытое поощрение заслуг работников поддерживать инициативу
Потребности в самореализации	делегирование со стороны руководителя профессиональных задач, ответственности и полномочий, особенно это важно для амбициозных сотрудников; развитие самоконтроля; предоставление возможностей для творчества; привлечение работников к управлению организацией

Подводя итог, можно сказать, что от руководства ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» требуется четкое и ясное представление о том, что даже вложение денежных средств в построение более совершенной системы воздействия на мотивацию труда сотрудников компенсируется эффектом от ее внедрения. Это связано с тем, что денежное вознаграждение в виде стимула, как мы предполагаем, предпочитают лишь те люди, у которых не удовлетворены их первичные потребности (нездоровая пища, плохое жилье, неуверенность в завтрашнем дне и пр.). Если же эти потребности удовлетворены, то на смену заработной плате, которая перестает иметь первостепенное значение, приходят более мощные стимулы - внутренние, под воздействием которых человек работает настолько успешнее, что прибыли, полученные от его деятельности, с лихвой окупают средства, потраченные компанией на удовлетворение материальных потребностей персонала.

То есть руководству ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» выгодно удовлетворить или создать все внешние условия для удовлетворения материальных потребностей (высокая заработная плата, предоставление страховки, забота о здоровье), чтобы получить в свои руки самые сильные стимулы своих работников - внутренние.

3.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы оплаты труда персонала организации ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

Прежде всего, в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» должна быть создана рабочая группа по разработке и внедрению изменений в систему оплаты персонала. Изменения, вносимые в систему управления персоналом, должны являться результатом коллективного творчества, а не какого-то отдельного сотрудника Общества или внешнего консультанта. Так они будут более продуманы и легче приняты персоналом. В состав данной группы должны войти:

директор;

финансовый директор;

руководитель службы маркетинга и сбыта;
 руководитель службы персонала;
 два-три специалиста (наиболее «продвинутые»).

Директор ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» должен входить в данную группу, как лицо, владеющее наибольшей информацией об Обществе, стратегии его развития. К тому же именно к нему идет основной поток обращений со стороны персонала ООО. И, наконец, последний довод за введение первого лица ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» в рабочую группу – подчеркнуть важность производимых разработок. Состав рабочей группы должен быть утвержден приказом директора ООО.

Подход к формированию постоянных выплат. Фиксированной (базовая, тарифная) частью оплаты труда обеспечивается дифференцированный подход в оплате, который зависит от выполняемых компетенций и функций, должностного и профессионально-квалификационного уровня работников (см. таблицу 3.4).

Таблица 3.4 – Предлагаемое соотношение фиксированной и переменной частей оплаты труда в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

Персонал	Фиксированная часть (%)	Переменная часть (%)
Руководство	60	40
Основной персонал Вспомогательный персонал	50 – 70	50 – 30

Контрольное значение на основе результатов внешнего и внутреннего анализа формируется в виде оптимального варианта (средний базовый оклад для данной позиции). Для этого часто берутся цифры из обзора заработных плат. Так, например, если ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» для своих руководителей выбирается рыночная позиция на уровне среднего значения, то его денежные выражения для каждой управленческой должности будут составлять контрольное значение вилки окладов.

Как правило, минимальное значение вилки составляет 0,8 от контрольного значения, а максимальное – 1,2 от контрольного значения. Таким образом, для каждой типовой должности формируется вилка (см. таблицу 3.5).

Соответственно, у руководства ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» появляется возможность по результатам регулярной аттестации или целевой оценки как повысить сотрудника в должности, так и увеличить ему базовый оклад в пределах вилки разряда.

Таблица 3.5– Диапазон (вилка) и уровни базовых окладов

Значение вилки	Рейтинг	Комментарии
120%	Высшая компетентность Рейтинг 5	Максимальное значение разряда
110%	Высокая компетентность Рейтинг 4	
100%	Компетентность Рейтинг 3	Среднее значение по разряду
90%	Обучение, низкая компетентность Рейтинг 2	
80%	Обучение Рейтинг 1	Минимальное значение разряда

Схему построения системы базовых окладов см. Приложение Е.

В таблице 3.6 приведены инфляционные поправки к базовым выплатам, которые могут применяться в зависимости от политики ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА».

Таблица 3.6– Варианты инфляционных поправок к базовым выплатам

Периодичность	Размер
Выплачивается единовременно, в начале следующего года	5 – 7 % годовых
Выплачивается 2 раза в год	12 – 15% от суммы выплат за период
Выплачивается ежеквартально	20 -25% от суммы выплат за период
Выплачивается единовременно	Разовый скачок на 10% и более

Политика пересмотра базовых окладов должна зависеть от:
 результатов деятельности (как работника, так и организации в целом);
 трудового стажа работника;
 уровня инфляции;
 уровня оплаты соответствующей категории персонала на рынке.

Корректируя базовые оклады, компании часто используют результаты собственной деятельности и изменения рынка. Необходимо произвести разработку и утверждение системы, в которой на изменения вилки, разряда, должности могут влиять результаты оценки каждого сотрудника.

Например, если в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» цель системы оплаты труда – удержать ключевых эффективных работников, то изменения вилки, должности, разряда можно предусмотреть для тех сотрудников, которые во время оценки эффективности работы персонала получают 4 и 5 баллов по пятибалльной шкале оценок.

К фиксированной части оплаты труда также относятся надбавки и доплаты (регулярные или разовые), которыми учитываются такие факторы, как:

- высокая интенсивность труда;
- ненормированный рабочий день;
- работа в выходные и праздничные дни;
- разъездной характер труда;
- частые длительные командировки.

Подход к формированию переменных выплат. Формируется структура премиального фонда, например: ежемесячные выплаты, квартальные выплаты, годовые выплаты. Базой для начисления премиального фонда может быть избран, например, процент от фонда оплаты труда. Ниже приведен пример формирования списка (виды и периодичность переменных выплат) для каждой категории сотрудников ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»:

руководство – годовой бонус – до 80% фонда оплаты труда данной категории персонала;

средний менеджмент – квартальные премии – до 50% фонда оплаты труда данной категории персонала;

сотрудники – ежемесячные премии – до 40% фонда оплаты труда данной категории персонала.

Чтобы построить систему эффективного премирования полезно определить 3 – 5 показателей по каждой должности или подразделению на определенный период (от 1 года до 5 лет). Такие показатели называются ключевыми показателями эффективности (или KPI) и являются ключевыми характеристиками деятельности в количественном выражении. Система KPI – система показателей, которой измеряются эффективность (результативность)

сотрудников, команды или процесса (функции) по заранее заданным критериям. Для того, чтобы сформировать оценочные листы сотрудников с применением КРІ, необходимо установить веса показателей, сформировать их плановые значения. Алгоритм формирования системы КРІв ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» приведен в Приложении Ж. Тогда некоторые КРІ ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» могут быть, например, следующими (см. таблицу 3.7).

Таблица 3.7 – Некоторые КРІ ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

Руководитель службы маркетинга и сбыта	
КРІ(целевые показатели)	«Вес» КРІ в структуре премии
Объем продаж по новым клиентам	30%
Выручка от реализации	20%
Рост валовой маржи	30%
Соблюдение качества обслуживания (количество претензий)	20%
Менеджер по продажам	
КРІ (целевые показатели)	«Вес» КРІ в структуре премии
Объем продаж	40%
Улучшение качества услуг	30%
Рост количества клиентов	30%

Выбор и определение ключевых показателей чаще всего является прерогативой высшего руководства организации.

На целевые показатели деятельности прямым образом влияет утвержденная стратегия развития Организации.

Удельный вес КРІ в структуре премии определяется руководством Общества. Наибольший процент присваивается наиболее приоритетному показателю.

На премию сотрудника влияет его участие в достижении целей, которые:

поставлены перед самим сотрудником;

поставлены перед подразделением или проектной командой, к которым он относится;

поставлены перед всей организацией в определенном временном периоде.

Пример шкалы премирования приведен в таблице 3.8.

Следует помнить, что продуктивность системы КРІ в значительной степени зависит от общей эффективности менеджмента, от понимания руководством Общества того, как данная концепция может влиять на развитие ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» и его отдельных сотрудников.

Таблица 3.8 – Шкала премирования

Процент выполнения плана	Процент начисления переменной части (премия)
85	50
90	90
100	100
105	120
110	140

Вот несколько типичных ошибок, снижающих эффективность системы:

размытость целей, поставленных сотруднику;

несоответствие целей принципу SMART. Зачастую в организациях ставятся цели, не соответствующие одному или нескольким условиям SMART: они недостижимые, нерелевантные (сотрудник не влияет на их выполнение), эти цели невозможно измерить, для выполнения целей ставятся нереальные сроки;

отсутствие статистики или динамики измеряемых показателей;

отсутствие поддержки руководителя при достижении сотрудником целей, выполнении задач;

отсутствие диалога с сотрудником в процессе выполнения целей и обсуждения выполненных целей и КРІ;

формальное проведение оценки по результатам либо субъективизм руководителя;

невыполнение руководством своих обязательств по вознаграждению;

разработка целей и КРІ без их дальнейшего пересмотра.

До того, как новая система оплаты труда будет окончательного утверждена и внедрена, необходимо, чтобы был точно рассчитан бюджет на персонал при новой системе оплаты труда. Этот бюджет должен включать следующие планируемые показатели:

фонд оплаты труда (базовые выплаты);

премиальный фонд оплаты труда (переменные выплаты);
фонд расходов на дополнительные льготы;
фонд расходов на программы нематериальной мотивации;
расчеты процента роста расходов на персонал (инвестиций в персонал)
в соответствии со структурой бюджета: на момент внедрения; через полгода;
через год и т. д.;
социальное страхование.

Окончательное решение принимается только тогда, когда очевидно, что организация имеет (и в дальнейшем будет иметь) достаточные финансовые ресурсы для увеличения размеров расходов на персонал. Проводится анализ возможных результатов внедрения новой системы оплаты труда с точки зрения повышения производительности труда и повышения эффективности Общества. В случае, если ресурсы оказываются недостаточными, систему необходимо пересмотреть.

После того, как бюджет на оплату труда будет утвержден, необходимо также разработать и утвердить локальные нормативные акты (ЛНА) по оплате труда, например, Положение об оплате труда. Возможна разработка и утверждение отдельных Положений о премировании, программах нематериальной мотивации, социальных льготах.

Новые нормативные документы вводятся в действие приказами директора Общества.

Кроме широкой PR-программы внутри ООО«ДАЙМЭКС - ПЕН-ЗА»необходимо осуществлять пробное начисление заработной платы сотрудникам по новой системе в течение нескольких месяцев (при этом сохраняется ее выплата по старой системе).

Возможные внутренние коммуникации:
письменное (или устное) обращение директора ООО к персоналу;
встречи персонала с разработчиками системы оплаты труда;
использование информационных листов;
листки оплаты с пробным начислением;

презентации и собрания с сотрудниками;
проведение учебных семинаров с руководителями и линейными менеджерами.

В связи с изменением ситуации на рынке и внутри организации, состава ее сотрудников, ни одна система оплаты труда не может оставаться неизменной. Руководство всегда стремится к обладанию точной информацией по эффективности новой системы оплаты труда, поэтому с момента внедрения новой системы необходимо предусмотреть процедуру ее мониторинга. Чаще всего такая процедура включает определение ключевых показателей эффективности для функции оплаты труда. Помимо этого, не менее одного раза в год необходимо измерять удовлетворенность персонала, а при определенной текучести или плановой смене команды и мотивационную структуру персонала.

3.3. Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий по управлению системой мотивации персонала в организации ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

Социально-экономическая эффективность проекта обосновывает целесообразность его утверждения и реализации, вложения в него средств ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА».

Социальная эффективность проекта по совершенствованию системы оплаты труда проявляется как возможность достичь позитивных, а также избежать отрицательных с социальной точки зрения изменений в Обществе. Например, к позитивным результатам можно отнести получение персоналом необходимой информации, благоприятный социально-психологический климат.

Также позитивные социальные последствия мероприятий, направленных на совершенствование управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» (формиро-

вание благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и пр.) (см. таблицу 3.9).

Таблица 3.9 – Социальные результаты совершенствования системы оплаты труда персонала ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА»

Социальные результаты	Показатели
Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями. Обеспечение приема персонала, способного адаптироваться в организации (в том числе к ее корпоративной культуре). Повышение обоснованности кадровых решений о перемещении персонала.	Увеличение удельного веса работников, которые удовлетворены режимом и содержанием работы. Сокращение числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи с неудовлетворенностью содержанием и режимом работы. Снижение текучести кадров, проработавших в организации менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями.

Очевидно, что для руководства Общества данный проект будет иметь ценность, если результатом его реализации будет повышение доходов ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА».

Для определения расходов на реализацию проекта, сделаем некоторые предположения:

проект разработки и внедрения системы мотивации и стимулирования завершится в августе 2016 года;

основная организационная работа будет проводиться в рабочее время.

Единовременные расходы: временные затраты участников рабочей группы проекта по разработке и внедрению системы мотивации и стимулирования персонала приведены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Временные затраты участников рабочей группы в денежном выражении

Члены рабочей группы	Оклад, руб.	Час.ставка руб.	Затраты времени, час	Затраты, руб.
Директор	80000	455	24	10920
Финансовый директор	70000	398	24	9552
Руководитель службы маркетинга и сбыта	60000	341	24	8184
Руководитель службы персонала	60000	341	32	10912
Ключевой сотрудник	40000	227	24	5448
Ключевой сотрудник	30000	171	24	4104
Ключевой сотрудник	30000	171	24	4104

ИТОГО	53224
-------	-------

Месячный фонд рабочего времени принят равным 176 часов. Затраты времени руководителя службы персонала больше, чем у остальных участников группы, поскольку данный сотрудник организационно поддерживает деятельность группы.

Временные затраты на подготовку и проведение собраний персонала Общества в стоимостном выражении рассчитываются, исходя из следующих соображений: в течение проекта планируется провести 2 собрания, продолжительностью по 1,5 часа каждое. Предполагается, что в этих собраниях должны принять участие все работники Общества. Годовой фонд рабочего времени равен произведению месячного фонда рабочего времени на количество месяцев в году и на численность персонала, иначе $12 \cdot 176 \cdot 166 = 350592$ часов. Годовой фонд оплаты труда составляет 39840 тыс. руб. Таким образом, временные затраты на проведение собраний в стоимостном выражении будут равны $39840000 / 350592 \times 3 \times 166 = 56591$ руб.

Постоянные расходы:

расходы на совершенствование системы оплаты труда (пересмотр системы окладов, инфляционные добавки, расходы на переменную часть заработной платы). Предположим, что новая система оплаты труда персонала ООО будет запущена с сентября 2016 года и дополнительно потребует 10% ФЗП Общества. Напомним, что годовой фонд оплаты труда составляет 39840 тыс. руб. Затраты в 2016 году составят $39840000 / 12 \times 4 \times 0,1 = 1328$ тыс. руб.

дополнительные расходы (например, на бумагу и расходные материалы для печати проектов документов, оперативной информации для размещения на стендах) – 8000 руб. Длительность проекта – 4 месяца. Закладывается 2000 руб. в месяц на дополнительные расходы.

ИТОГО расходы на реализацию проекта составят 1445,8 тыс. руб.

Произведем расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Прирост объема услуг, реализованных Обществом вследствие изменения производительности труда сотрудников ООО, будем определять, используя формулу:

$$\Delta_{ГВ}N = N_{П} - (ГВ_0 * Ч_{П}),$$

где $N_{П}$ – планируемый объем реализации, тыс. руб.;

$ГВ_0$ – производительность труда одного среднесписочного менеджера по продажам, тыс. руб./чел.;

$Ч_{П}$ – фактическое среднесписочное количество менеджеров по продажам, чел.

Экономическая эффективность будет рассчитываться на основе индекса рентабельности инвестиций (PI) по формуле:

$$PI = \Delta_{ГВ}N / IC$$

где IC – вложенные затраты;

$PI > 1$ – мероприятие прибыльное (следует принять), $PI < 1$ – мероприятие убыточное (следует отвергнуть), $PI = 1$ – мероприятие ни прибыльное, ни убыточное.

Планируемый уровень сокращения текучести кадров за счет внедрения новой системы оплаты труда ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» примем за 50%. Тогда число выбывших сотрудников сократится до 12 человек. Сокращение потерь рабочего времени из-за текучести кадров (временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незаполненное рабочее место не оказывает услуги (в отчетном периоде – 6 дней в год) составит 3 дня.

Вследствие этого явочный фонд рабочего времени составит на $213 + 3 = 216$ дней. Полезный фонд рабочего времени будет равен: $(216 * 8) - 5 = 1723$ часов (5 дней – это сокращенные предпраздничные дни в 2016 г.). Тогда средняя продолжительность дня одного менеджера по продажам повысится на 0,1 часа: $1723 / 213 = 8$ часов.

В результате увеличения полезного фонда рабочего времени и средней продолжительности рабочего дня одного менеджера по продажам за счет со-

кращения текучести кадров, изменится производительность труда менеджера:

среднечасовая выработка: $(8 * 4,1) / 7,90 = 4,2$ тыс. руб.;

среднедневная выработка: $4,2 * 8 = 33,6$ тыс. руб.;

среднегодовая выработка: $33,6 * 216 = 7257,6$ тыс. руб.

Увеличение объема реализованной продукции составит: $7257,6 * 11 = 79833,6$ тыс. руб.

Определим изменение величины объема реализации при сокращении текучести кадров за счет внедрения новой системы оплаты труда в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» при помощи формулы 12:

$\Delta_{ГВ}N = 79833,6 - (7014,4 * 11) = +2675,2$ тыс. руб.

Повышение производительности за счет сокращения текучести кадров привело к увеличению объема реализованной продукции на 2675,2 тыс. руб.

Экономическую эффективность рассчитаем на основе формулы 13:

$PI = 2675,2 / 1445,8 = 1,9$

Предложенное мероприятие экономически целесообразно: $PI > 1$.

ВЫВОДЫ.

Основные недостатки существующей системы оплаты труда работников ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» :

отсутствует зафиксированный подход к осуществлению основных выплат;

практически не разработана система вознаграждения (переменные выплаты);

отсутствуют компенсационные выплаты.

Представлены предложения в части эффективных путей и средств повышения эффективности оплаты труда персонала в ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА».

В частности предложены:

позиционирование и оценка должностей ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА», в результате которого весь персонал будет поделен на категории и для каж-

дой из них будет выбрана позиция на рынке в соответствии с данными внешних исследований;

разработка системы окладов;

разработка системы переменных выплат, т.е. системы показателей, измеряющей эффективность (результативность) сотрудников, команды или процесса (функции) по заранее заданным критериям. Например, в части внедрения метода КРІ представлены алгоритм разработки матриц целей и КРІ, определение результативности сотрудников, ее взаимосвязь с вознаграждением как для основных, так и для поддерживающих подразделений Общества, приведены примеры наиболее распространенных ошибок, возникающих при внедрении системы управления по целям и КРІ;

разработка системы дополнительных льгот и нематериального вознаграждения;

обоснован социально-экономический эффект предложенных мероприятий. Мероприятия признаны экономически эффективными.

Выводы и рекомендации

Оплата труда представляет собой одну из важнейших составляющих систем управления персоналом, поскольку материальная заинтересованность работника в результатах своего труда – один из основополагающих принципов вознаграждения персонала. Система оплаты труда является способом соизмерения размера оплаты за труд с его затратами (либо результатами).

Разрабатывая систему оплаты труда, следует применять следующий принцип: оплата – достаточная, мотивирует, но не балует работников. Одна из важнейших проблем формирования системы оплаты труда состоит в том, чтоб рост оплаты труда не должен опережать темпы роста производительности (эффективности) работы.

Общество с ограниченной ответственностью «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» оказывает курьерские услуги, начиная с 1998 г.

Финансово-хозяйственную деятельность ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» в исследуемом периоде (2013-2015 гг.) нельзя признать удовлетворительной. Несмотря на то, что рос объем продаж, повышались производительность труда и фондоотдача, издержки обращения росли опережающими темпами, следствием чего явилось падение балансовой прибыли и удельной рентабельности.

Основными слабыми сторонами существующей системы оплаты труда работников ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» являются следующие аспекты:

- отсутствует зафиксированный подход к осуществлению основных выплат;

- практически не разработана система вознаграждения (переменные выплаты);

- отсутствуют компенсационные выплаты.

Результаты проведенного исследования мотивационной структуры сотрудников ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА» показали, что порядка 80% опрошен-

ных сотрудников не удовлетворены существующей в компании системой оплаты труда. Это очень высокий процент.

В то же время, персонал ООО в большинстве своем готов к переменам в системе оплаты труда и ожидает от руководства решительных шагов в этом направлении.

Разработаны мероприятия по совершенствованию системы оплаты труда персонала Общества. В частности предложены:

позиционирование и оценка должностей ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА», в результате которого весь персонал будет поделен на категории и для каждой из них будет выбрана позиция на рынке в соответствии с данными внешних исследований;

разработка системы окладов;

разработка системы переменных выплат, т.е. системы показателей, измеряющей эффективность (результативность) сотрудников, команды или процесса (функции) по заранее заданным критериям. Например, в части внедрения метода KPI представлены алгоритм разработки матриц целей и KPI, определение результативности сотрудников, ее взаимосвязь с вознаграждением как для основных, так и для поддерживающих подразделений Общества, приведены примеры наиболее распространенных ошибок, возникающих при внедрении системы управления по целям и KPI;

разработка системы дополнительных льгот и нематериального вознаграждения.

обоснован социально-экономический эффект предложенных мероприятий. Чистый приведенный эффект (NPV) составит 1229,4 тыс. руб., индекс рентабельности инвестиций (PI) составит 1,9. $PI > 1$, поэтому предложенное мероприятие является экономически целесообразным.

В настоящее время все разработанные рекомендации находятся на рассмотрении у руководства ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА».

Внедрение проекта (примерная продолжительность – 4 месяца) приведет к совершенствованию системы управления персоналом Общества, фор-

мированию благоприятного социально-психологического климата, повышению производительности труда персонала и, как следствие, повышению эффективности работы ООО «ДАЙМЭКС - ПЕНЗА».

Библиографический список

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1,2,3 и 4 – М.: Эксмо, 2013. – 512 с.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2013. – 208 с.
3. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2012. – № 1. – С. 50-52.
4. Алпатова Н.Г. Аудит расчетов по оплате труда / Н.Г.Алпатова, Н.Ю. Шорникова. – М.: Юнити Дана, 2011. – 88 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.emcon.ru/bk-ans-6-5.html>
6. Антипина В, Дифференциация в мотивации персонала. [Электронный ресурс] / Режим доступа:<http://www.hr-portal.ru/article/differentsiatsiya-v-motivatsii-personala>
7. Антропова А. Как мотивировать топ-менеджера/ А. Антропова //Компания. – 2011.- №330. - С. 44-47.
8. Армстронг М. Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М.Армстронг, Т. Стивенс. – Днепропетровск.: Баланс Бизнес Букс, 2010. – 512 с.
9. Бакина С.И. Оплата труда. Организация, учет, налогообложение / С.И. Бакина. – М.: Вершина, 2013. – 160 с.
- 10.Беляев А.Н. Организация и оплата труда отдельных категорий работников А.Н. Беляев. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 160 с.
- 11.Бергер Д. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда / Д. Бергер, Л. Бергер. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 768 с.
- 12.Бершова Л.В. Конфликты в организации и методы их профилактики/ Л.В. Бершова // Справочник кадровика. – 2012. - № 4. – С. 38-40.
- 13.Бякова Е.О. Организация, нормирование, оплата труда на предприятии / Е.О. Бякова, Н.А. Погодина. – М.: Экзамен, 2010. – 184 с.

14. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 152 с.
15. Волгин Н.А. Оплата труда и проблемы ее регулирования / Н.А. Волгин, Т.Б. Будаев. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 200 с.
16. Волгин Н.А. Оплата труда: японский опыт и российская практика. Учебное пособие / Н.А. Волгин, О.Н. Волгина. – М.: Дашков и К°, 2012. – 508 с.
17. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 5. – С. 25-27
18. Дзасохова Б. В построении карьеры все средства хороши? Снижаем количество конфликтов и повышаем лояльность в коллективе/ Б.В. Дзасохова// Управление персоналом. - 2012. - № 7. – С. 46-49.
19. Егоршин А.П. Организация труда персонала / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: Инфра-М. 2009. – 320 с.
20. Зазыкин В.Г. Психологическая профилактика конфликтов в коллективе/ В.Г. Зазыкин // Социальная психология. – 2012 - № 1 – С. 22 -26.
21. Иванова Т.С. Прекращение трудового договора по основаниям ч.1 ст.81 ТК РФ: конфликт интереса работодателя на эффективное осуществление кадровой политики, интереса работника на стабильные, длящиеся трудовые отношения и интереса государства на обеспечение занятости/ Т.С. Иванова // Трудовое право. - 2011. - № 5. С. 42-46.
22. Катульский Е. Д. Коллективно-договорное регулирование социально-трудовых отношений в России: эволюция, критерии оценки/ Е. Д.Катульский, О. И.Меньшикова // Экономика и право. - 2012. - № 8. – С. 55-58.
23. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование персонала / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: Инфра-М. 2009. – 511 с.
24. Климова М.А. Оплата труда. Вопросы и ответы / М.А. Климова. – М.: Библиотечка «Российской газеты», 2012. – 192 с.

25. Козырев Г.И. Конфликты в организации/ Г.И. Козырев // Социально-гуманитарные знания. Научно-образовательное издание.-2010.-№2. – С. 136-150.
26. Колотвина Л.Г. Разработка должностных инструкций шаг за шагом / Л.Г. Колотвина // Кадровое дело. – 2014. - №12. – С. 87-89.
27. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров // Управление персоналом. – 2009. – № 1. – С. 38-41
28. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е.И. Комаров // Управление персоналом. – 2012. – № 1. – С. 38-41.
29. Комаров Е.И. Фирменный патриотизм или преданность в трудовых отношениях / Е.И. Комаров // Управление персоналом. – 2009. – № 5. – С. 63-66
30. Конфликты в организации: способы предупреждения/ дискуссионный клуб// Человек и труд. - 2014. - № 12. – С. 66-72.
31. Кузнецова Я.В. Совершенствование организации оплаты труда работников предприятия / Я.В. Кузнецова // Молодой ученый. – 2014. – № 1. – С.369-374
32. Лобанова Т. Служба персонала как посредник в разрешении конфликтных ситуаций. [Электронный ресурс] / Режим доступа:<http://www.tmconsult.ru/Inter/TMC/lib.nsf/0/9DE2EA8E06E30E41C3256E45002D8EF8>
33. Лютов Н.Л. Гибкость трудового законодательства и инновационная экономика/ Н.Л. Лютов // Трудовое право. - 2012. - № 5. С. 24-47.
34. Мазманова Б.Г. Оплата труда и трудовые отношения в России и за рубежом / Б.Г. Мазманова. – М.: Дело и Сервис, 2010. – 438 с.
35. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда / Б.Г. Мазманова. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 368 с.

- 36.Макарова Е. Основные принципы построения и организации системы оплаты труда / Е. Макарова. – М.: КноРус, 2010. – 64 с.
- 37.Мосейчук А.М. Антикризисные рекомендации работодателю по оплате труда / А.М. Мосейчук. – М.: Дело и Сервис, 2009. – 128 с.
- 38.Мотивация труда. Понятие и виды мотивов и стимулов. [Электронный ресурс] / Режим доступа:<http://ecouniver.com/2376-motivaciya-truda-ponyatie-i-vidy-motivov-i.html>
- 39.Оплата по результату. Из опыта оплаты персонала в США/ Под ред. П. Чингоса. – М.: Диалектика, 2014. – 406 с.
- 40.Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / В.П. Пашуто. – М.: КноРус, 2012. – 320 с.
- 41.Попова Н.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / Н.В. Попова. – М.: Финпресс, 2011. – 176 с.
- 42.Прохорова М.В. Эффективная система оплаты труда: разработка и внедрение / М.В. Прохорова, Ю.И. Кондратьева. – М.: Омега-Л, 2010. – 184 с.
- 43.Пунтус С.А. Модели стимулирования труда / С.А. Пунтус // Вестник Московского университета, серия 6 «Экономика». – 2013. – № 8. – С. 49-65.
- 44.Рахманова С.Ю. Оплата труда. Типичные нарушения, сложные вопросы / С.Ю. Рахманова. – М.: Омега-Л, 2010. – 256 с.
- 45.Рутицкая В. Конфликты в организации: пути преодоления/ В. Рутицкая // Справочник кадровика. – 2011. - № 1. – С. 25-33.
- 46.Ряковский С. КРІ в российских компаниях: трудности перехода / С. Ряковский // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 5. – С.10-11
- 47.Сальникова Л. Оплата труда. Порядок, правила и исключения / Л. Сальникова. – М.: Вильямс, 2011. – 192 с.
- 48.Скляревская В.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / В.А. Скляревская. – М.: Дашков и К^о, 2012. – 340 с.
- 49.Скляревская В.А. Экономика труда. Учебник / В.А. Скляревская. – М.: Дашков и К^о, 2014. – 304 с.

50. Соловьев А.В. Практические советы по процедуре посредничества в целях разрешения коллективных трудовых споров / А.В. Соловьев // Социальный конфликт. - 2012. - № 3. - С.57-61.
51. Сперанский А. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования / А. Сперанский, Н. Драгункина. – М.: Научная книга, 2011. – 192 с.
52. Сухов В.Д. Практикум по организации, нормированию и оплате труда / В.Д. Сухов, А.А. Ломов. – М.: ТНТ, 2011. – 148 с.
53. Управление персоналом: учебник для вузов / под редакцией А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. – М.: «Экзамен», 2009. – 352 с.
54. Управление персоналом: учебник для вузов / под редакцией А.Я. Кибанова, Л.В. Ивановской. – М.: «Экзамен», 2010. – 368 с.
55. Усатый Н. Социально-коммуникативный подход к управлению трудовым коллективом / Н. Усатый // Человек и труд. - 2013. - № 4. - С.13-15
56. Федорова М.С. Совершенствование системы оплаты труда на предприятии // Молодой ученый – 2011. – № 7. Т.1. – С.119-121
57. Федченко А.А. Оплата труда и доходы работников / А.А. Федченко, Ю.Г. Одегов. – М.: Дашков и К^о, 2014. – 552 с.
58. Черняева Д.В. Трудовое право и эффективность предпринимательской деятельности: российские инициативы в контексте мирового опыта / Д.В. Черняева // Трудовое право. - 2012. - № 5. С. 31-33.
59. Шабанова Г.П. Нормирование, оплата, мотивация труда / Г.П. Шабанова. – М.: Глаголь, 2012. – 192 с.
60. Шапиро С.А. Мотивация: учебник / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2010. – 224 с.
61. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М.: Норма, 2013. – 303 с.
62. Экономика труда / Е.А. Егорова, О.В. Кучмаева. – М.: МФПА, 2011. – 80 с.

63. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации / Р.А. Яковлев. – М.: Международный центр финансово-экономического развития, 2010. – 528 с.
64. Яковлева Т.Г. Эффективные системы оплаты труда. Как построить оплату труда, чтобы она стимулировала работников трудиться с максимальной отдачей / Т.Г. Яковлева. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 168 с.

Анкета

на тему: «Управление системой мотивации персонала в организации»

Уважаемый респондент! Просим высказать свое мнение, ответив на предложенные ниже вопросы. Ваши ответы будут использованы для разработки рекомендаций по оптимизации использования элементов традиционной системы стимулирования труда и мероприятий по совершенствованию применения нетрадиционных подходов к стимулированию труда персонала в вашей организации.

Блок 1. Мотивы труда персонала организации

Пожалуйста поставите отметку напротив того варианта ответа на вопрос, который вы считаете наиболее предпочтительным.

1. Соответствует ли ваша работа профессии, которую Вы получили в результате обучения?

- ☐ Соответствует;
- ☐ Частично соответствует;
- ☐ Не соответствует.

2. Каковы мотивы Вашего поступления на работу в ООО «ДАЙМЭКС-Пенза»?

- ☐ Перспективность карьерного роста
- ☐ Повышение материального положения
- ☐ Близость нахождения организации к месту жительства
- ☐ Хорошие условия организации труда
- ☐ Благоприятный морально-психологический климат в коллективе организации
- ☐ Хорошая репутация организации
- ☐ Соответствие полученного образования и сферы деятельности ООО «ДАЙМЭКС-Пенза»?
- ☐ Другое

3. В какой степени в ООО «ДАЙМЭКС-Пенза» удовлетворяются Ваши потребности?

- ☐ Значительно
- ☐ Не удовлетворяются
- ☐ Незначительно
- ☐ Затрудняюсь ответить

4. Пожалуйста, выберите из перечисленных ниже факторов производственной и социальной жизни наиболее важных для Вас.

- ☐ Размер заработка
- ☐ Гарантии сохранения работы

- ☐ **Значимость работы**
- ☐ **Уважение, авторитет, признание заслуг**
- ☐ **Самостоятельность в принятии решений в рамках своей должности**
- ☐ **Возможность проявить творчество в работе**
- ☐ **Учет мнения сотрудников при принятии управленческих решений**
- ☐ **Возможность продвижения по службе**
- ☐ **Рост компетентности**

5. Выберите, пожалуйста, не более двух выражений, наиболее близко соответствующих Вашему отношению к работе («Для меня работа в ООО «ДАЙМЭКС-Пенза» - это...»):

- ☐ **способ обеспечить нормальное существование себе и семье**
- ☐ **какая-то гарантия от неопределенности, возможность быть уверенным в завтрашнем дне (3)**
- ☐ **мой долг перед обществом, возможность чувствовать себя нужным**
- ☐ **возможность завоевать уважение и авторитет**
- ☐ **возможность проявить себя, реализовать свой потенциал**
- ☐ **возможность общения с людьми, с коллективом**
- ☐ **возможность почувствовать удовлетворение результатами**
- ☐ **участие в общем деле**
- ☐ **другое**

6. Что, по Вашему мнению, является основанием для продвижения по службе в Вашей организации?

- ☐ **Мнение непосредственного руководителя**
- ☐ **Реальные условия труда**
- ☐ **Деловые и личные качества работников**
- ☐ **Личный вклад в общее дело**
- ☐ **Личное желание работника**
- ☐ **Наличие вакантных мест**
- ☐ **Другими факторами**

7. Что вас привлекает в Вашей работе?

- ☐ **Высокий уровень заработной платы;**
- ☐ **Стремление к самоутверждению;**
- ☐ **Желание внести свой вклад в развитие предприятия;**
- ☐ **Четко поставленные цели;**
- ☐ **Хорошая организация труда;**
- ☐ **Возможность учиться и совершенствоваться;**
- ☐ **Возможность проявления инициативы;**
- ☐ **Безопасная среда;**

- ☐ Нужность и важность работы;
- ☐ Возможность профессионального роста;
- ☐ Разнообразная интересная работа;
- ☐ Высокое доверие руководителя.

8. Какие мотивы побуждают вас к трудовой деятельности (отметьте любым знаком все устраивающие вас варианты или впишите свои):

- ☐ материальные:
- ☐ безопасности и защищенности:
- ☐ карьера:
- ☐ социальные:
- ☐ самоуважение:
- ☐ самовыражение:
- ☐ потребности высшего порядка:

Блок 2 Элементы традиционной системы стимулирования, применяемые в ООО «ДАЙМЭКС-Пенза»

Пожалуйста поставьте отметку напротив того варианта ответа на вопрос, который вы считаете наиболее предпочтительным. Можно выбрать несколько вариантов ответов на каждый вопрос.

9. Есть ли у Вас дополнительные заработки наряду с основной работой?

- ☐ Да;
- ☐ Нет.

10. Удовлетворены ли Вы своим уровнем оплаты труда?

- ☐ Удовлетворен;
- ☐ Скорее удовлетворен, чем неудовлетворен;
- ☐ Скорее неудовлетворен, чем удовлетворен;
- ☐ Неудовлетворен.

11. Соответствует ли, по Вашему мнению, размер Вашего вознаграждения реально затрачиваемым Вами усилиям в работе?

- ☐ Да, я думаю, что соответствует;
- ☐ Больше, чем усилия, которые я прикладываю;
- ☐ Меньше, чем усилия, которые я прикладываю.

12. Какая форма оплаты труда доминирует в вашей организации?

- ☐ Основная
- ☐ Дополнительная

13. Какие виды основной оплаты труда используются в вашей организации?

- ☐ Повременная
- ☐ Сдельная

14. Какие социальные выплаты используются в вашей организации?

- ☐ Оплата отпусков
- ☐ Оплата за время нетрудоспособности
- ☐ Пенсионное обеспечение.

Блок 3 Нетрадиционные подходы к стимулированию труда в ООО

«ДАЙМЭКС-Пенза»

Пожалуйста, поставите отметку напротив того варианта ответа на вопрос, который вы считаете наиболее предпочтительным. Можно выбрать только один вариант ответов на каждый вопрос.

15. Какие факторы оказывают влияние на изменение размера компенсационных выплат?

- ☐ Возможности организации;
- ☐ Производительность труда работника;
- ☐ Изменение условий труда;
- ☐ Ответственность за использование материалов, оборудования;
- ☐ Личные качества работника;
- ☐ Другое

16. Размер компенсационного фонда определяется:

- ☐ Финансовым состоянием организации;
- ☐ Условиями действующего законодательства;
- ☐ Уровнем компенсации в организациях-конкурентах;
- ☐ Директивами администрации;
- ☐ Потребностями организации;
- ☐ Желанием работника;
- ☐ Возможностями организации;
- ☐ Показателями работы конкурентного сотрудника;
- ☐ Другое

17. Какие виды компенсации, с Вашей точки зрения, являются наиболее эффективными по степени оказываемого на сотрудников влияния? Оцените по пятибалльной шкале степень влияния каждого из перечисленных факторов.

- ☐ Индексация должностных окладов;
- ☐ Премирование;
- ☐ Ссуды на льготных условиях
- ☐ Оплаченные обеды;
- ☐ Медицинское страхование;
- ☐ Транспортные льготы;
- ☐ Частичная или полная оплата санаторно-курортных путевок;
- ☐ Увеличение компенсации за неиспользованный отпуск ;
- ☐ Участие в прибылях организации;
- ☐ Содействие в приобретении и строительстве жилья;
- ☐ Предоставление различных льгот для детей сотрудников;
- ☐ Другое

18. Как Вы представляете себе действующую на предприятии систему компенсации?

- ☐ Вполне ясно представляю;
- ☐ Представляю, но довольно смутно;
- ☐ Знаю только критерии своей компенсации.

19. Какие дополнительные стимулирующие выплаты используются в вашей организации?

- ☐ За квалификацию
- ☐ За стаж
- ☐ За результаты деятельности.

20. Какие дополнительные компенсации используются в вашей организации?

- ☐ Оплата отступлений от нормальных условий работы
- ☐ Оплата часов ночной работы
- ☐ Оплата часов сверхурочной работы
- ☐ Оплата работы в выходные и праздничные дни
- ☐ Оплата за время выполнения государственных и общественных обязанностей

21. Какие премии используются в вашей организации?

- ☐ За экономию ресурсов
- ☐ Участи в прибыли
- ☐ За объём производства
- ☐ За качество работ
- ☐ За эффективность использования оборудования

22. Используется ли в организации система переменной заработной платы?

- ☐ Да
- ☐ Нет

☐ Не знаю

23. Установлена ли в организации прямая зависимость между размером вознаграждения и объемом продаж?

☐ Да

☐ Нет

☐ Не знаю

24. Как вы считаете, какие виды участия в вознаграждении по итогам работы нужно использовать в организации?

☐ Вознаграждение по итогам работы подразделения

☐ Вознаграждение по итогам работы структурного подразделения.

☐ Вознаграждение по итогам работы организации.

25. Нужно ли использовать в вашей организации систему оплаты по Грейду (набор должностей, которые имеют одинаковую минимальную границу базового оклада, максимальную границу оклада и одинаковый процент премии за достижение 100% результативности)

☐ Да

☐ Нет

☐ Не знаю

26. Практикуется ли в организации участие в управлении?

☐ полное и своевременное информирование;

☐ участие в выработке решений;

☐ участие в принятии решений.

27. Практикуется ли в организации неформальные отношения (Патернализм) между руководством и подчинёнными?

☐ Да

☐ Нет

☐ Не знаю

28. Существует ли в организации возможностей для личного общения между сотрудниками, сотрудниками и руководителями.

☐ Да

☐ Нет

☐ Не знаю

29. Какие негативные методы стимулирования используются в организации?

☐ недовольствие менеджера

☐ наказания

☐ угрозы потери работы

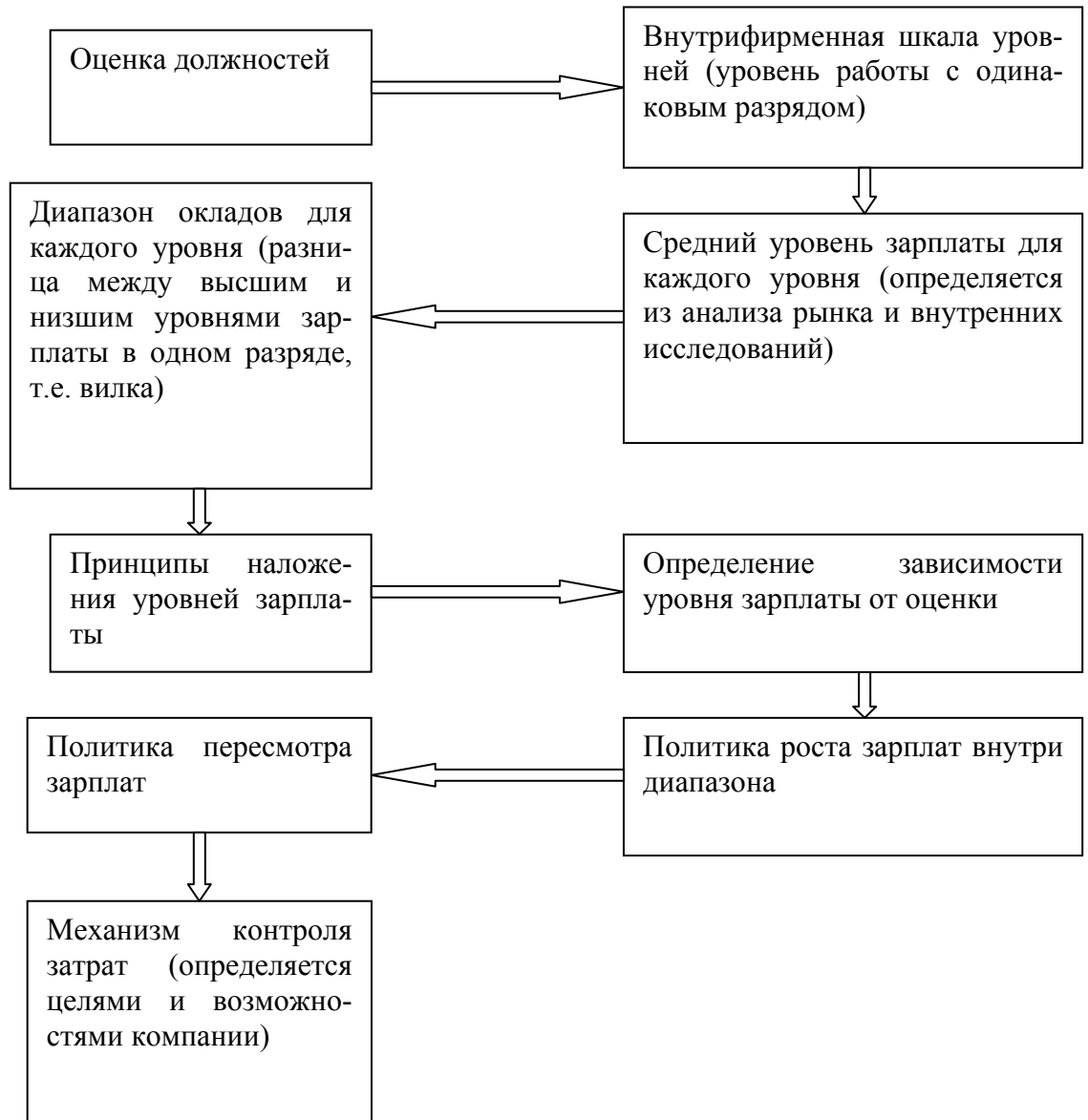
- ☐ принуждение
- ☐ устное порицание
- ☐ другое



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

(справочное)

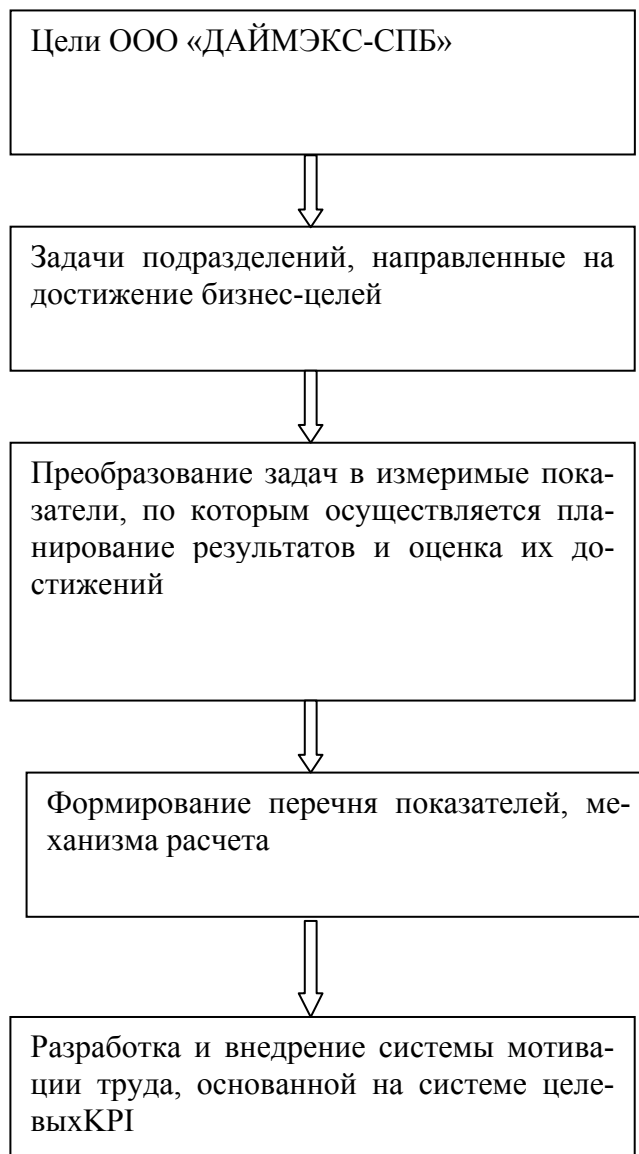
Схема построения базовых окладов



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

(справочное)

Алгоритм формирования системы КРІ



Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 64 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« 07 » июня 2016 г.

ВИЧ

(подпись автора работы)

_____Никишов Сергей Анатолье-

(Ф.И.О.)