

Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические основы исследования системы мотивации персонала предприятия	7
1.1 Сущность и содержание мотивационного менеджмента.....	7
1.2 Основные положения мотивационных теорий	14
1.3 Формы, системы и функции оплаты труда.....	24
2. Исследование системы мотивации персонала ООО «Компания «ЭЛКО» .	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	33
2.2 Оценка системы мотивации персонала ООО «Компания «ЭЛКО».....	46
2.3 Системный анализ факторов трудовой мотивации как условие оптимизации трудовых отношений.....	52
3. Рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала в предприятии ООО «Компания «ЭЛКО»	60
3.1 Оптимизация управления мотивацией персонала предприятия	60
3.2 Расширение мотивации персонала	64
Заключение	71
Список источников	74
Приложения	

Введение

Инновационное развитие национальной экономики и международные стандарты в социально-трудовой сфере обуславливают необходимость формирования качественно новой модели трудовой мотивации в соответствии с современными тенденциями и закономерностями трудовой деятельности.

Наибольшее значение данная проблема приобретает на корпоративном уровне управления в результате анализа взаимосвязей между долгосрочными и краткосрочными эффектами в экономической политике. Только создание условий в сфере труда, способствующих более полному раскрытию мотивационного потенциала, смогут обеспечить разработку стратегии и ее реализацию. Только стратегия предприятия, патенты и бренды, система оплаты и вознаграждения за труд обеспечивают конкурентоспособность предприятия.

Эффективное функционирование системы менеджмента в современном предприятии определяется созданием такой модели мотивации, с помощью которой целенаправленное воздействие на человека осуществляется на основе понимания мотивов его деятельности. Знание современных теоретических концепций, а также практических подходов мотивации персонала, изучение возможностей реализации их в своем предприятии поможет менеджеру предприятия получить положительные результаты в стимулировании подчиненных. Поэтому все большее значение приобретает мотивационная функция управления, с помощью которой руководство любого предприятия сможет заинтересовать персонал работать наиболее эффективно по достижению поставленных оперативных, тактических и стратегических целей.

Основой мотивации наемного персонала при приеме руководителем управленческого решения в сфере оплаты труда является решение вопроса оптимизации затрат на рабочую силу. Величина затрат на рабочую силу и их динамика являются основным вопросом для социальных партнеров на рынке труда – организаций, предпринимателей и их персонала.

Значимость данной стороны проблемы увеличивается многократно в периоды, вызванные сменой формы общественного развития, экономических спадов, финансовых кризисов, изменений в структуре экономики и др. Поэтому изучение и совершенствование мотивации в данных ситуациях и, особенно, в период действия мирового финансового кризиса, является особенно актуальным.

Актуальность и важность проблем мотивации персонала заключается в том, что, поняв механизм формирования мотивационной сферы человека, руководители смогут более эффективно управлять персоналом, повышая тем самым производительность труда и конкурентоспособность предприятия.

Практическая значимость работы заключается в использовании для процесса мотивации персонала предприятия полученных результатов, предложений и выводов исследования.

В качестве объекта исследования было выбрано предприятие оптовой торговли ООО «Компания «ЭЛКО», которое специализируется на оптовой продаже производственного электротехнического оборудования, аппаратуры и материалов.

Предмет исследования – мотивация персонала предприятия.

Теоретическую основу выпускной квалификационной работы составляют научные труды в области мотивационной функции управления ведущих российских и зарубежных ученых, внесших значительный вклад в теорию и практику менеджмента.

Вопросы мотивации рассматривались многими зарубежными учеными: М. Альбертом, Дж.К. Лафтой, М. Месконом, Р. Нирмайером, А. Хайэмом, Ф. Хедуори, А. Файолем и другими. Наиболее известной концепцией мотивации персонала являются теории: «Х», «У» и «Z» Ф. Тейлора, Д. Мак Грегора, В. Оучи; иерархии потребностей А. Маслоу; существования, связи и роста К. Альдерфера; приобретенных потребностей Д. Мак Клеелланда. Многие положения из перечисленных теорий широко используются в зарубежной практике управления.

Среди российских ученых и практиков, уделивших внимание в своих трудах мотивации персонала, следует назвать В.Р. Веснина, О.С. Виханского, В.А. Дятлова, А.П. Егоршина, Н.И. Кабушкина, А.Я. Кибанова, Э.А. Уткина, С.А. Шапиро, В.А. Шахового и других.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование особенностей и разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала предприятия в современных условиях.

В соответствии с поставленной целью задачами исследования являются:

- рассмотрение сущности мотивации персонала предприятия и существующих теорий мотивации труда;
- исследование трудового потенциала предприятия;
- оценка системы мотивации персонала ООО «Компания «ЭЛКО»;
- разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Компания «ЭЛКО».

Методологическая основа исследования состоит в использовании комплексного, системного подхода к анализу проблем мотивации деятельности персонала современного предприятия. Для написания данной работы были использованы следующие методы: статистико-экономические методы, графический метод, анкетный опрос, SWOT-анализ, сравнительный анализ, экспертный метод.

Информационно-эмпирической основой работы послужила информация из периодической печати и специализированных научных изданий, результаты собственных исследований, проведенных на предприятии ООО «Компания «ЭЛКО» по проблемам реализации мотивационной функции управления.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 77 страниц печатного текста, включая 23 таблицы, 19 рисунков и содержит 3 приложения.

1.1 Теоретические основы исследования системы мотивации персонала предприятия

1.1 Сущность и содержание мотивационного менеджмента

Мотивационный менеджмент – вид управленческой деятельности, связанный с формированием и развитием системы мотивирования и стимулирования персонала предприятия, направленный на достижение индивидуальных, групповых и организационных целей. Основу мотивационного менеджмента составляют мотивация и стимулирование труда.

Понятие мотивации трактуется в литературе по-разному. Нет единства в употреблении самих понятий «мотивация» и «стимулирование». На наш взгляд, целесообразно исходить из следующих определений, раскрывающих сущность мотивационного менеджмента.

Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, ориентированной на достижение определенных целей [7].

Потребности – внутреннее состояние человека, отражающее физиологический и психологический дефицит чего-либо [7]. Потребности вызывают особое состояние психики личности, ощущаемое или осознаваемое им как «напряжение», «неудовлетворенность», отражение несоответствия между внутренним состоянием и внешними условиями его деятельности, проявляющиеся во влечениях и мотивах. Потребности стимулируют поведение, которое осознается работниками. В этом случае они принимают конкретную форму интереса к тем или иным видам деятельности, объектам или предметам.

Мотив – то, что вызывает определенные действия человека, побуждение к активной деятельности личности, социальной группы, связанной со стремлением удовлетворить их определенные потребности [10].

Стимулы – выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов.

Мотивационная структура человека представлена на рисунке 1.1



Рисунок 1.1 – Мотивационная структура человека

В совокупности потребность, мотив, стимул, определяя поведение человека, направлены на достижение определенной цели.

Под целью понимается осознаваемый результат, на который в данный момент направлено действие, связанное с деятельностью, удовлетворяющей актуализированную потребность. При достижении цели удовлетворение потребности может быть полным, частичным или отрицательным. В случае положительного удовлетворения человек склонен повторять данное поведение в сходной ситуации в будущем. Поведение, ведущее к отрицательному результату, избегается.

Активности всегда сопутствуют эмоции. Эмоции – субъективное проявление потребностно-мотивационных процессов, они сигнализируют о ходе реализации и удовлетворения потребности.

Мотивационный процесс начинается с физиологической или психологической потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение (мотив), направленное на достижение определенной цели или вознаграждения (неудовлетворенная потребность). Все это сводится к более лаконичному определению: потребность – внутренний побудитель активности [16]. Общего мнения, как классифицировать мотивы человека, нет, но существует следующая их классификация.

1. Первичные мотивы. К категории первичных относятся мотивы, отвечающие двум условиям: быть врожденными и обуславливаться физиологией. Исходя из этого, самыми обычными из первичных мотивов являются голод, жажда, сон, стремление избежать боли, секс и материнский инстинкт. Поскольку с точки зрения физиологии все люди одинаковы, они, естественно, будут иметь одни и те же первичные потребности.

2. Общие мотивы. Это врожденные, но не обусловленные физиологией мотивы. В то время как первичные мотивы стремятся снизить напряжение, общие мотивы побуждают человека к усилению стимулирования, поэтому иногда их называют стимулирующими. К ним относят такие мотивы, как любопытство, желание манипулировать, привязанность и т.д. Понимание общих мотивов очень важно для объяснения поведения человека, особенно его организационного поведения, поэтому в сфере деятельности работника общие мотивы имеют большее значение, чем первичные мотивы [16].

3. Вторичные мотивы. По мере того, как человеческое общество развивается экономически и становится более сложным, первичные и в меньшей степени общие мотивы при мотивации поведения уступают приобретенным вторичным. Даже с учетом некоторых очевидных исключений, с которыми все еще приходится бороться, мотивы голода и жажды все же не являются доминирующими среди людей, живущих в экономически развитых странах.

Вторичные мотивы тесно связаны с концепциями научения и подкрепления, когда подкрепление рассматривается как элемент, служащий для повышения мотивации к повторению поведения.

Потребности являются «стартером» определенного поведения индивида. Конкретно это выражается в том, что при наличии определенных потребностей («нехватки» чего-либо) индивид становится более восприимчив к попыткам руководства мотивировать его.

Мотивационный процесс является целенаправленным. Цели, которые хочет достичь работник, рассматриваются руководителями в качестве стимулов, привлекающих данного индивида. Достижение намеченных целей выражается в удовлетворении потребностей путем действий и тем самым появляется целенаправленное поведение. По истечении определенного периода руководство оценивает поведение с помощью вознаграждения или наказания. Результат такой оценки принимается работником, и происходит переоценка «нехватки» в потребностях. Это в свою очередь способствует новому возобновлению процесса мотивации.

Стимулирование – вид управленческой деятельности, направленной на управление трудовым поведением персонала предприятия для достижения ее целей посредством влияния на условия жизнедеятельности работника [21]. В широком смысле слова стимулирование – совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.

В основе процесса стимулирования лежит стимул, то есть побуждение к действию, причиной которого является интерес как форма реализации потребностей. Стимул – побудительная сила, которая может выступать как «кнул», так и «пряник». Основой стимулирования является соотношение между действием и вознаграждением за это действие. Стимулы могут быть материальными и моральными.

У каждого работника есть определенный набор потребностей, которые являются побудительными причинами трудового поведения и действий работника. Мотивы трудового поведения формируются из трех основных компонентов:

– отражение работником своих потребностей, удовлетворение которых возможно посредством труда (трудовой деятельности);

– отражение тех благ, которые работник может получить в качестве вознаграждения за труд;

– отражение того процесса, посредством которого осуществляется связь между потребностями и теми конечными благами, которые их удовлетворяют.

Выбор работником варианта своего поведения зависит не только от ожидаемого вознаграждения, но и от цены (платы) за результаты в процессе трудовой деятельности и мотивационного ядра личности.

Под мотивационным ядром личности понимаются совокупность мотивов, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность. В мотивационном ядре личности выделяются три слоя: ценность труда, практические требования к работе и оценка вероятности реализации этих требований в конкретной производственной ситуации.

Мотивы личности могут усиливаться или ослабляться. В этом проявляется динамичность мотивационного ядра личности. Мотивационное ядро личности - основной критерий при определении типа мотивации индивида.

Мотивация и стимулирование как методы управления персоналом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения: вторая – на его закрепление, но при этом они дополняют друг друга [35].

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям персонала предприятия, то есть механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Выделяют три основных вида трудовой мотивации: материальная; социальная (моральная); организационная (административная).

Среди мотивов труда решающее значение уделяется мотивам, связанным с материальной заинтересованностью, так как именно они влияют на выбор профессии, места работы, определяют отношение к труду.

Материальная мотивация реализуется через систему оплаты труда, систему дифференцированного учета видов и результативности труда, систему реализации полученных за труд денежных средств (развитие сферы расходования

полученных трудовых доходов). К дополнительным стимулам относятся оплата транспортных расходов, субсидии на питание, оплата расходов на образование, медицинское обслуживание, поездки туристического характера в выходные дни и во время отпуска, оплата расходов на страхование жизни работников и их иждивенцев, на страхование от несчастных случаев и т.п. [31]

Социальная или моральная мотивация основана на нравственных ценностях человека, осознании работником своего труда как определенного долга перед обществом, понимании ценности и полезности этого труда. К данной категории относят также побудительные мотивы, связанные с творческой насыщенностью и содержательностью труда, относительно благоприятными его условиями, взаимоотношениями в трудовом коллективе, отношениями между работником и его руководителем, возможностью профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования и самовыражения.

Организационная (административная) мотивация опирается на закрепленное законом право администрации (работодателя) требовать от работников соблюдения принятых правил трудовой деятельности. Основа этого вида мотивации – дисциплина труда, а ее результат – дисциплинарная ответственность, предусматривающая меры воздействия на работника за ненадлежащее исполнение своих обязанностей.

Административная мотивация включает и меры поощрения, такие как объявление благодарности, выдача премии, награждение ценным подарком, награждение Почетной грамотой, занесение в Книгу почета и на Доску почета.

Мотивационный менеджмент организации не может считаться эффективным в достижении индивидуальных, групповых и организационных целей без определения: границ хозяйственной самостоятельности (степени свободы) и необходимых результатов деятельности в отношении ассортимента продукции, методов ее изготовления, организации оплаты труда и т.д.; необходимых затрат для достижения целей; форм и условий стимулирования эффективной деятельности работников, групп и организации в целом; системы взаимной ответственности за выполнение принятых обязательств.

Объем необходимых затрат и стимулы производительного труда должны быть известны персоналу организации до начала работ и оставаться стабильными при неизменности условий ее выполнения.

Кроме важных вышеперечисленных моментов в процессе мотивирования и стимулирования персонала организации руководители должны обращать особое внимание на то, как формируются доходы, каковы системы организации оплаты труда, что нужно учитывать при формировании компенсационного пакета отдельных работников организации, то есть как возмещаются затраты на персонал. Это все необходимо рассматривать с позиции субъектов, участвующих в этом процессе.

В процессе возмещения затрат, связанных с функционированием персонала, участвуют государство, регламентирующее порядок оплаты труда, работодатели, определяющие систему оплаты труда, и работники, предъявляющие определенные требования к компенсации за труд.

Минимальный размер оплаты труда является нижней границей стоимости неквалифицированной рабочей силы, определяется как денежные выплаты в расчете на месяц, которые получают лица, работающие по найму, за выполнение простых работ в нормальных условиях труда, и должен обеспечить нормальные условия для воспроизводства работников. Минимальная заработная плата должна обеспечивать воспроизводство не только индивидуального работника, но и несовершеннолетних членов его семьи. Количественная неопределенность этой меры зависит от проводимой в стране социальной политики, размеров семейных и других социальных выплат [18].

Одним из факторов, который должен учитываться при обосновании минимальной заработной платы, является ее соотношение со средним уровнем оплаты труда. Весьма важно добиться улучшения соотношения путем опережающих темпов роста минимальной заработной платы по сравнению с темпами роста средней заработной платы.

Таким образом, для определения варианта наиболее эффективного решения задачи управления деятельностью предприятия необходимо рассмотреть

особенности формирования социально-психологической цепочки «потребность – мотив – стимул – цель – действие», определяющей действия как отдельных сотрудников, так и групп сотрудников в предприятии.

1.2 Основные положения мотивационных теорий

Теории мотивации разделяются на содержательные и процессуальные. Содержательные теории сосредоточены на внутренних факторах индивида, которые дают импульс, направляют, поддерживают и прекращают данное поведение. Они описывают специфические потребности, мотивирующие людей. Процессуальные теории описывают и анализируют, как поведение получает импульс, направляется, поддерживается и прекращается. Эти теории имеют большое значение для менеджеров, которые в силу своей деятельности включены в мотивационный процесс.

Рассмотрим основные теории мотивации и выясним, как они могут быть использованы в практике управления персоналом.

Существует ряд содержательных теорий мотивации, призванных выявить природу мотивации, наиболее известными из которых являются: теория иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга и ERG-теория К. Алдерфера.

Теория (модель) иерархии потребностей А. Маслоу. Одной из первых и наиболее известных теорий мотивации является модель, предложенная американским психологом А. Маслоу. Человеческие потребности он классифицировал по возрастающей:

- физиологические – потребность в еде, пище, убежище и медицинской помощи;
- безопасность и защита – потребность в гарантии защиты от угроз окружающей среды;
- принадлежность – общественная и личная – потребность в дружбе, в стремлении стать членом сообщества, в общении и любви;
- утверждение – потребность в самоутверждении и независимости от

других;

– самовыражение – потребность в самоактуализации, максимальном использовании своих сил, способностей, навыков и потенциала, стремление индивида максимально реализовать свои способности [22].

Физиологические потребности и потребности в безопасности и защите относятся к первичным потребностям, так как они являются критически важными для существования людей и носят универсальный характер – действительны для всех людей, при любых обстоятельствах и всегда.

Потребности принадлежности, утверждения и самовыражения относятся к вторичным, или социальным потребностям. Именно на удовлетворение этих потребностей в организации менеджер должен обращать внимание прежде всего.

Согласно теории А. Маслоу индивид сначала стремится удовлетворить более насущные потребности (физиологические), прежде чем перейти к удовлетворению высших потребностей (самовыражение). Низшие уровни потребностей должны быть удовлетворены еще до того, как потребности высшего порядка, такие как самовыражение, начнут контролировать поведение индивида. А. Маслоу отмечал, что удовлетворенная потребность перестает быть стимулом.

Модель иерархии потребностей А. Маслоу предполагает, что удовлетворение определенных потребностей приводит к появлению качественно иных. Наиболее сильным мотивирующим фактором являются неудовлетворенные потребности: работники мотивированы прежде всего целью, к которой они стремятся в данное время. Полностью удовлетворенная потребность не является сильным мотивирующим фактором.

Теория мотивации А. Маслоу оказала большое влияние на современных менеджеров, так как идеи, на которых она базируется, позволяют лучше понять мотивацию сотрудников предприятий. Так, следуя принципам этой теории, менеджер должен: идентифицировать и учитывать потребности работников; признавать различия стремлений сотрудников; предложить удовлетворение кон-

кретных ненасыщенных потребностей; понимать, что постоянное использование одностипных поощрений (особенно тех, которые удовлетворяют потребности более низкого порядка) постепенно приводит к снижению мотивации сотрудников.

Двухфакторная теория (модель) мотивации Ф. Герцберга. За основу предложенной в 1950-х гг. Ф. Герцбергом двухфакторной модели мотивации взяты результаты исследований, проведенных этим американским ученым.

Герцберг утверждал, что мотивация определяется двумя группами определенных, связанных с процессом труда факторов. Неудовлетворенность сотрудников вызывает, прежде всего, отсутствие таких условий, как гарантии работы и безопасность труда. Однако в общем случае их наличие обуславливает только нейтральное состояние работников, так как для этих факторов не характерно сильное мотивирующее воздействие. Такие потенциальные причины беспокойства и неудовлетворения Ф. Герцберг определял как гигиенические факторы (или поддерживающие), поскольку они необходимы для построения фундамента, на котором возможно поддержание разумного уровня мотивации работников. Он назвал следующие гигиенические факторы: вознаграждение (заработная плата); гарантии рабочего места; условия труда; статус; деятельность компании; качество руководства; качество внутрифирменных отношений между коллегами, между начальниками и подчиненными и т. д.

Другая группа условий труда направлена в первую очередь на формирование мотивации, но отсутствие этих факторов обычно не вызывает отрицательных эмоций. Такого рода условия Ф. Герцберг отнес к мотивирующим факторам (мотиваторам, или факторам удовлетворения): достижение; признание; ответственность; продвижение; собственно работа; возможность роста.

На протяжении многих лет менеджеры не могли понять, почему политика опеки и дополнительные льготы не усиливают мотивацию работников. Идея разделения мотивирующих и поддерживающих факторов помогла ответить на этот вопрос: дополнительные льготы относятся, по Ф. Герцбергу, к гигиеническим факторам [22].

К. Алдерфер продолжил традицию Маслоу по размещению потребностей в виде иерархии, однако ограничился выделением только трех уровней, откуда и название теории – по начальным буквам наименований уровней в английском языке:

- существование – потребности, удовлетворяемые такими факторами, как еда, воздух, вода, зарплата и условия работы;

- родственность – потребности, удовлетворяемые значимыми общественными и межличностными отношениями;

- рост – потребности, удовлетворяемые личным творческим или производственным вкладом индивида [33].

Потребности в существовании, по Алдерферу, соответствуют физиологическим потребностям в защите и безопасности, по Маслоу, потребности в родственности – потребностям в общественной и личной принадлежности, потребности в росте – потребностям в уважении и самовыражении.

ERG-теория мотивации (existence - relation – growth) отличается от теории Маслоу не только количеством категорий, но и представлением о том, как люди движутся от одной ступени потребностей к другой. Маслоу предполагал, что неудовлетворенные потребности являются доминирующими и, что каждая высшая ступень потребностей не задействуется до тех пор, пока не удовлетворены потребности более низкого порядка. Так, индивид восходит вверх по ступеням иерархии, последовательно удовлетворяя свои низшие потребности.

В противоположность этому, согласно ERG-теории, в дополнение к прогрессивно-последовательному восхождению Маслоу имеет место и регрессивный процесс, связанный с крушением планов и недостижимостью поставленных целей. Это значит, что если индивид постоянно терпит неудачу в своих попытках удовлетворить потребности в росте, то вновь возникает потребность в родственности как главный мотивационный фактор, заставляющий индивида переопределить направление своих усилий на достижение потребностей более низкой категории.

ERG-теория содержит интересное предложение менеджерам относительно-

но поведения. Если высшие потребности вашего подчиненного (например, рост) не удовлетворены, возможно, вследствие политики компании или недостатка ресурсов, в интересах менеджера попытаться переопределить усилия подчиненного на достижение потребностей в родственности или существовании. Предполагается, что индивиды в своем поведении склонны ориентироваться на достижение одной из трех ступеней потребностей [23].

Модель ERG отнюдь не ограничивается перегруппировкой уровней потребностей, по А. Маслоу, на три категории. В частности, эта модель не предполагает такого строгого перехода от уровня к уровню, а допускает активизацию как всех трех, так и какого-то одного. Следовательно, индивид, испытывающий неудовлетворенность потребностей на любом из верхних уровней, может сконцентрироваться на нижнем уровне, после чего вновь начинает подниматься по ступенькам потребностей. И, наконец, принимая во внимание, что два первых уровня отчасти ограничены в своих требованиях, потребности роста не только не имеют пределов, но и, как только достигается удовлетворение на каком-то уровне, стимулируют дальнейшее движение индивида.

Сравнение всех описанных моделей позволяет выявить не только их сходство, но и различия (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Модели человеческих потребностей

Модель иерархии потребностей А. Маслоу	Двухфакторная модель Ф. Герцберга	Модель ERG К. Алдерфера
Мотивирующие факторы		
Самоактуализация и полное удовлетворение потребностей	Работа сама по себе Возможности роста Достижения	Потребности роста
Потребности в уважении и статусе	Ответственность Продвижение Признание	Потребности взаимосвязей
Гигиенические факторы		
Потребности в принадлежности и социальные потребности	Статус Отношения с руководством	
Потребности в безопасности и защищенности	Отношения с коллегами Отношения с подчиненными Качество руководства Политика и управление организацией	Потребности существования

А. Маслоу и К. Алдерфер уделяли основное внимание внутренним потребностям индивидов, в то время как Ф. Герцберг определял и разделял позволяющие обеспечить удовлетворение нужд сотрудников условия. Интерпретация моделей А. Маслоу и Ф. Герцберга наводит на мысль о том, что в современном обществе большинство работников удовлетворили свои потребности более низкого порядка, поэтому для них становятся более значимы преимущественно потребности более высокого порядка. К. Алдерфер высказывал мнение, что неспособность удовлетворить потребности взаимоотношений или роста инициирует новое обращение индивида к потребностям существования. И, наконец, сравнение рассмотренных моделей позволяет говорить о том, что поощрение сотрудника предполагает предварительную идентификацию его доминирующих потребностей. Модели человеческих потребностей являются базой для анализа и практического использования методов регулирования поведения.

Если объектом изучения содержательных теорий мотивации являются потребности, свойственные человеку «от природы», то процессуальные теории нацелены на анализ сил, движущих поведением индивида. К числу этих теорий относятся: теория подкрепления; теория справедливости; теория ожиданий.

Основы теории подкрепления были разработаны американским психологом Б. Скиннером, одним из основателей поведенческой психологии (бихевиоризма). В соответствии с ней поведение работника обусловлено, прежде всего, внешними факторами, которые называются средствами подкрепления. Под ними понимаются любые немедленные последствия, повышающие вероятность повторения конкретных форм поведения служащих; таким образом, последствия определяют поведение. По мнению Б. Скиннера, люди вероятнее всего будут вести себя тем или иным желательным для вас образом в том случае, если ожидают получить за это определенное вознаграждение; поощрение будет наиболее эффективным, если оно следует незамедлительно за желательным для вас поступком человека; поступок и поведение, за которыми не последовало поощ-

рения, либо, более того, повлекшие за собой наказание, вряд ли будут повторены человеком в будущем.

Теория подкрепления отрицает влияние на мотивацию служащих таких факторов, как цели, ожидания и потребности, и акцентирует внимание на том, что происходит с человеком после того, как он предпринимает те или иные действия. Такой подход позволяет объяснить, почему многие крупные издательства включают в свои контракты с авторами поощрительные пункты. Например, если каждый раз, когда автор сдает редактору готовую главу, издательство отправляет ему авансовый чек в счет будущих платежей по гонорару, у этого автора появляется стимул работать быстрее и лучше.

Согласно теории справедливости, разработанной С. Адамсом, необходимо, чтобы служащие осознавали, что результаты их труда соответствуют усилиям на рабочем месте, которые они затрачивают, и затем сравнивали это соотношение с показателями своих коллег. Если служащий считает свою оценку равной таковой у его сослуживцев, то он понимает, что к нему относятся справедливо. В противном случае у работника возникает ощущение несправедливости, он считает, что его либо «недооценили», либо «переоценили». В этом случае служащие, как правило, пытаются что-то предпринять, чтобы исправить это положение.

В соответствии с рассматриваемой теорией, особенно в тех случаях, когда речь идет о несправедливой оплате труда, реакция служащих, считающих себя «недооцененными» либо «переоцененными», в определенной мере зависит от того, как им начисляется заработная плата – повременно или сдельно. Американские ученые С. Роббинс и М. Коултер выделяют следующие варианты реакции служащих [28].

1. При повременной оплате труда служащие, считающие, что оценка их работы завышена, будут работать с большей эффективностью, чем служащие, чей труд, с их точки зрения, оплачивается справедливо. Работники, получающие почасовую оплату или работающие на ставке, будут стремиться повысить качество и количество выпускаемой ими продукции с тем, чтобы изменить со-

отношение «результаты–затраты труда» в сторону увеличения затрат.

2. При оплате за количество выпущенной продукции служащие, чей труд оценен выше по сравнению с их справедливо оцененными коллегами, производят меньшее количество единиц продукции, но более высокого качества. Индивидуумы, труд которых оплачивается по сдельной системе, увеличат затрачиваемые ими усилия, стремясь достичь справедливости, что может привести к повышению качества или количества выпускаемой ими продукции. Однако увеличение количества продукции только усилит несправедливость, поскольку каждая дополнительно произведенная ими единица продукции также оплачивается. Поэтому усилия обычно направляются на повышение качества, а не количества.

3. При повременной оплате труда служащие, которые считают, что их труд недооценен, производят меньше продукции или продукцию более низкого качества. Усилия снижаются, что приведет к понижению производительности или ухудшению качества выпускаемой продукции по сравнению с показателями служащих, труд которых оплачен справедливо.

4. При оплате за количество выпущенной продукции недооцененные служащие по сравнению с их справедливо оцененными коллегами производят большее количество единиц продукции, но менее высокого качества. Индивидуумы, труд которых оплачивается по сдельной системе, будут стремиться восстановить справедливость, увеличивая количество выпускаемой продукции в ущерб ее качеству, что приводит к увеличению вознаграждения при незначительном увеличении затрат труда (или вовсе без такового) [28].

Рассмотренные типы реакций служащих подтверждаются практикой: на мотивацию работников в значительной степени влияют как относительные, так и абсолютные вознаграждения. Всякий раз, когда работники ощущают несправедливое отношение к себе, они действуют так, чтобы исправить сложившуюся ситуацию. Результатом может стать снижение либо повышение производительности труда, снижение либо повышение качества выпускаемой ими продукции, увеличение количества прогулов и даже увольнение служащего.

Теория ожиданий, принципы которой были разработаны американским ученым В. Врумом, представляет наиболее полное на сегодняшний день объяснение проблем мотивации. Под ожиданиями понимается степень убежденности индивида в том, что его труд приведет к выполнению поставленной задачи. Например, торговый агент должен на собственном опыте убедиться, что объем его продаж напрямую зависит от числа сделанных телефонных звонков.

Согласно данной теории, люди в предприятии имеют склонность действовать определенным образом, основываясь на своих ожиданиях, что данное поведение будет сопровождаться определенным результатом, а также на том, насколько привлекателен этот результат для данного индивидуума. Теория включает три переменные:

- ожидания по поводу соотношения «затраты труда - результат» – воспринимаемая индивидом вероятность того, что определенный объем затраченных им трудовых усилий приведет к определенным результатам;

- ожидания по поводу соотношения «результаты - вознаграждение» – уверенность индивида в том, что определенная интенсивность труда способствует получению ожидаемого им вознаграждения;

- привлекательность вознаграждения – предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения индивида от полученного им вознаграждения. Данное понятие относится как к целям, так и к потребностям индивида [30].

Среди отечественных ученых наибольших успехов в разработке теории мотивации достигли известный психолог Л. С. Выготский и его ученики А. Н. Леонтьев и Б. Ф. Ломов. Они исследовали проблемы психологии на примере педагогической деятельности. Л. С. Выготский утверждает, что в психической структуре человека имеются два параллельных уровня развития: высший и низший, которые и определяют высокие и низкие потребности человека и развиваются параллельно. Это означает, что удовлетворение потребностей одного уровня с помощью средств другого невозможно.

Можно утверждать, что низшие, высшие и самые высшие потребности

развиваются параллельно и совокупно и управляются поведением человека на всех уровнях его организации, то есть существует тройственный характер удовлетворения потребностей через материальное и нематериальное стимулирование.

Концептуальная схема мотивации труда может быть представлена в следующем виде: $\Phi > M < П$.

В систему « Φ » входят факторы, влияющие на формирование отношения к труду. В ней можно выделить несколько подсистем: общие социально-экономические условия формирования данного вида деятельности; специфические условия, характерные для него как особого вида деятельности; индивидуально-типологические особенности работника, занятого данным видом деятельности.

Каждая из этих подсистем имеет множество показателей, раскрывающих различные стороны данной подсистемы. На определенном этапе общие социально-экономические условия, которые являются определяющими, остаются достаточно постоянными, поэтому основное влияние на формирование отношения к труду будут оказывать специфические условия, являющиеся более динамичной системой.

Система « M » представляет собой иерархическую систему мотивации труда, включающую несколько уровней в зависимости от того, какие потребности – материальные, социальные или духовные – преобладают на данной стадии жизненного и трудового цикла работника.

Первоначальную информацию о мотивах трудового поведения работника менеджер по управлению персоналом может получить, анализируя анкету поступающего на работу. Другими важнейшими источниками информации для HR-менеджера служат тесты и опросы, проводимые при найме работников и их продвижении по службе, в частности тесты на умственную зрелость и способности, на честность, личные качества, удовлетворенность работой социальной службы, оценку нереализованного потенциала, оценку управленческих качеств личности. Тестирование может проводиться по любой тематике, интересующей

менеджера по персоналу, в том числе и целенаправленно по определению мотивации трудовой деятельности персонала.

Система «П» – завершающий этап схемы мотивации труда – представляет собой сложившуюся под воздействием всех факторов систему трудового поведения работника, систему его трудовой активности либо пассивности, осознанного отношения к труду, представленного в системе показателей и субъективного и объективного характера: количество, интенсивность, эффективность, качество труда, производительность, удовлетворенность трудом, инициативность, наличие творческого подхода к выполнению работы и др. [24]. являясь результатом факторов и мотивационных установок, трудовое поведение работника не остается пассивным, не осуществляет обратную связь с системой мотивации, заключающуюся в изменении скорости продвижения работника по ступеням, уровням развития его трудовой мотивации и заинтересованности, основанной исключительно на материальном стимулировании, а через заинтересованность социальную и содержательную и высотам творческого труда.

Итак, существует два подхода к изучению теорий мотивации. Первый подход основан на исследовании содержательной стороны теории мотивации труда, которые базируются на изучении потребностей человека и являются основным мотивом его поведения. Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях, в рамках которого происходит распределение сил работников и выбор определенного вида поведения для достижения конкретных целей.

1.3 Формы, системы и функции оплаты труда

Существует две основные формы оплаты труда – современная и традиционная (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Формы и системы оплаты труда

Повременная форма характеризуется тем, что заработная плата работнику начисляется в зависимости от количества затраченного времени и установленной тарифной ставки (или оклада).

Сдельная форма оплаты труда позволяет установить размер заработной платы работника в зависимости от объема выполненной работы, который может быть измерен в количестве операций, изделий и т.д., и размера заработной платы за единицу продукции (расценки).

Сдельная форма оплаты применяется при соблюдении ряда условий:

- наличие количественных показателей выработки или работы, правильно отражающих затраты труда работника;
- наличие работников реальной возможности увеличивать выработку и или объем работы против установленной нормы в реальных технических и организационных условиях деятельности предприятия;
- необходимость стимулирования роста выработки продукции, увеличения объема работ и сокращения численности работников за счет интенсификации труда рабочих;

– возможность экономической целесообразности разработки норм труда и учета выработки работников;

– отсутствие отрицательного влияния отдельной платы на уровень качества продукции (работы), степень соблюдения технологических режимов и требований техники безопасности, рациональность расхода сырья, материалов и энергии [24].

Для применения современной формы платы труда необходимы:

– строгий учет и контроль на практически отработанным временем каждым работником и обязательным отражением времени простоя;

– правильное присвоение рабочим-современщикам тарифных разрядов в соответствии с их квалификацией и с учетом действительной сложности выполняемых ими работ, а также присвоение специалистам, служащим и младшему обслуживающему персоналу должностных классов, соответствующих выполняемым ими должностным обязанностям с учетом деловых качеств каждого работника;

– разработка и правильное применение обоснованных норм обслуживания, нормированных заданий и нормативов численности по каждой категории работающих, включающих различную степень нагрузки, а следовательно, и различный уровень затрат труда в течение рабочего дня;

– оптимальная организация труда на каждом рабочем месте, обеспечивающая эффективное использование рабочего времени [32].

В рыночных условиях выбор формы платы труда зависит от ее влияния на эффективность точки зрения увеличения прибыли организации, улучшения качества продукции, обеспечения наиболее полного учета интересов работников и интересами работодателя.

Разновидностью форм платы труда являются их системы, оказывающие непосредственное влияние на порядок расчета сумм платы труда.

Системы платы – одна из наиболее важных областей внутрифирменных отношений. Приемлемая и эффективная система платы, способствующая достижению необходимого уровня производительности и обеспечиваю-

шая справедливый и надежный уровень заработной платы, важна для организации гармоничного и эффективного рабочего процесса.

Системы современной формы оплаты труда: простая современная; современно-премиальная; современно-премиальная с нормированным заданием.

В целом современная форма оплаты труда и ее системы стимулируют повышение квалификации работников, работу без прогулов, создают условия для заинтересованности в высококачественной работе. В то же время они имеют существенный недостаток – отсутствие связи оплаты труда с его результатами.

Работодатели несут основную нагрузку по возмещению затрат на персонал. На организационном уровне определяется размер средств, идущих на оплату труда работников, выбирается система оплаты труда, разрабатываются положения о премировании и выплате вознаграждения по результатам работы на год.

Затраты на возмещение стоимости рабочей силы не могут не предусматривать, кроме покрытия расходов на питание, одежду, предметы домашнего обихода, затрат на содержание жилища, медицинское обслуживание, общее и профессиональное образование, социальные нужды работников как в период трудовой деятельности, так и после ее завершения [28].

Заработная плата – это часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда. Вместе с тем для работодателя, который покупает ресурс труда для использования его в качестве одного из факторов производства, оплата труда наемных работников является одним из элементов издержек обращения. В условиях рыночной экономики на величину заработной платы влияют рыночные и нерыночные факторы, в результате чего складывается определенный уровень оплаты труда.

Организацию заработной платы нельзя рассматривать без учета функций, которые она выполняет, принципов организации и методов ее регулирования.

Ущность заработной платы проявляется в функциях, которые она выполняет в производстве, распределении, обмене и потреблении (рисунки 1.3).

Стимулирующая функция. Ее функция состоит в установлении зависимости заработной платы работника от его трудового вклада, результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия, причем указанная зависимость должна заинтересовать работника в постоянном улучшении результатов своего труда.

Функция формирования платежеспособного спроса населения. Назначение этой функции – связь платежеспособного спроса, под которым понимается форма проявления потребностей, обеспеченных денежными средствами покупателей, и продавцов потребительских товаров. Поскольку платежеспособный спрос формируется под воздействием двух основных факторов – потребностей и доходов общества, то с помощью заработной платы в условиях рынка устанавливаются необходимые пропорции между товарным предложением и спросом.

Измерительно-распределительная функция. Эта функция предназначена для отражения меры живого труда при распределении фонда потребления между наемными работниками и собственниками средств труда. С помощью заработной платы определяется индивидуальная доля в фонде потребления каждого участника хозяйственного процесса в соответствии с его трудовым вкладом.



Рисунок 1.3 – Функции и принципы заработной платы

Воспроизводственная функция. Она заключается в обеспечении работников, а также членов их семей необходимыми жизненными благами для воспроизводства рабочей силы, воспроизводства поколений. Она реализуется экономический закон возвышения потребностей. Эта функция тесно связана с особенностями государственного регулирования заработной платы, установлением на законодательном уровне такого минимального ее размера, который обеспечивал бы воспроизводство рабочей силы.

Ресурсно-разместительная функция. Сущность данной функции состоит в оптимизации размещения трудовых ресурсов по регионам, отраслям экономики, организациям. В условиях, когда государственное регулирование в области размещения трудовых ресурсов сводится к минимуму, и формирование

эффективно функционирующего рынка труда возможно лишь при наличии свободы каждого наемного работника в выборе места приложения своего труда, стремление к повышению жизненного уровня обуславливает его перемещение в целях нахождения работы, в максимальной степени удовлетворяющей его потребности.

Для реализации вышеназванных функций необходимо соблюдение следующих важнейших принципов:

– повышение реальной заработной платы по мере роста эффективности деятельности труда. Этот принцип связан с действием объективного экономического закона возвышения потребностей, согласно которому более полное их удовлетворение реально лишь при расширении возможностей получить на свой труд большее количество материальных благ и услуг. Но такая возможность должна быть связана с результатами хозяйственной деятельности, с эффективностью труда. Отсутствие такой связи может привести, с одной стороны, к выплате незаработанных денег, что значит, к инфляции, к бесцениванию полученной номинальной заработной платы и снижению реальной заработной платы, с другой – к выплате заниженной, не соответствующей эффективности трудового вклада, номинальной заработной платы. В результате будет отсутствовать возможность удовлетворения растущих потребностей работников и увеличения заработной платы;

– обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы (или темпов роста объемов выпуска продукции над темпами роста фонда потребления). Сущность этого принципа – максимизация трудовых доходов на основе развития и повышения эффективности деятельности. Соблюдение его обуславливает непрерывность процесса накопления, расширенного производства и является непременным условием развития и процветания предприятия. Нарушение данного принципа ведет к выплате необеспеченных товарами денег, инфляции, развитию настоящих влечений в экономике страны. В условиях конкретного предприятия – это постепенное замедление процесса обновления средств произ-

водства, отсутствие ориентации на разработку наиболее перспективных из них;

– дифференциация заработной платы в зависимости от трудового вклада работника и результаты деятельности предприятия, содержания условий труда, района расположения предприятия, его отраслевой принадлежности. Данный принцип основан на необходимости усиления материальной заинтересованности работников в квалификации своего труда, обеспечении высокого качества продукции. При этом должны быть учтены различия в количестве материальных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы, в разных условиях труда, географических и климатических условиях жизни;

– равная оплата за равный труд. В условиях рынка рассматриваемый принцип следует понимать как недопущение дискриминации в оплате труда по полу, возрасту, национальной принадлежности и др., соблюдение принципа справедливости в распределении внутри предприятия, предполагающего адекватную оценку одинакового труда через его оплату;

– учет воздействия рынка труда. На рынке труда представлен широкий диапазон заработной платы как государственных и частных предприятиях, так и в неорганизованном секторе, где рабочая сила захвачена профсоюзами, и плата за труд полностью определяется администрацией. Рынок труда – это область, где в конечном счете формируется оценка различных видов труда. Заработная плата каждого конкретного работника тесно связана с его положением на рынке труда. Кроме того, ситуация на этом рынке определяет возможность занятости [24].

Простота, логичность и доступность форм и систем оплаты труда обеспечивает широкую информированность и осведомленности систем оплаты труда. Работники должны четко представлять, в каком случае размер заработной платы, то есть уровень их материального благосостояния, повысится. В большинстве предприятий заработная плата складывается из фиксированной (постоянной) и переменной частей.

Формирование постоянной части заработной платы основано на выборе системы оплаты труда.

Выбор той или иной системы оплаты труда предполагает определенную последовательность шагов, которая позволяет сформировать систему оплаты труда, соответствующую условиям конкретного хозяйствующего субъекта. Последовательность работ по организации заработной платы на предприятии представлена на рисунке 1.4.

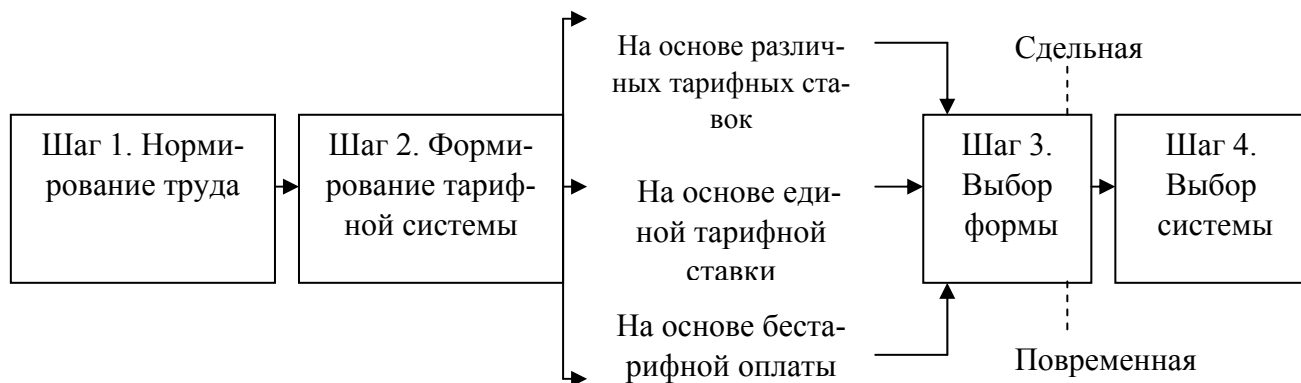


Рисунок 1.4 – Последовательность работ по выбору системы оплаты труда

Первые два элемента организации заработной платы – нормирование труда и формирование тарифной системы – не определяют порядок начисления заработной платы. Они представляют собой лишь базу для установления ее размера. Для практического их использования необходим четкий алгоритм в зависимости от формы оплаты труда от норм труда, элементов тарифной системы и показателей, характеризующих количество и качество затраченного труда. Эта зависимость отражается через формы системы оплаты труда – элементы организации заработной платы, через которые осуществляется связь оплаты труда с его количественными и качественными результатами.

Использование организациями оплаты труда по тарифной системе имеет ряд положительных сторон. Прежде всего это наличие четкой регламентации при присвоении квалификационных разрядов рабочим и установлении разряда работы, без чего невозможны анализ соответствия квалификационного состава работников требованиям хозяйственной деятельности и правильная

их расстановка. Кроме того, тарифная система позволяет установить наиболее эффективные точки формирования мотивационного механизма пропорции к оплате труда разной сложности [15].

Отказ от такой системы иногда объясняют тем, что она являлась элементом директивного управления, слишком жестко определяла размер тарифной части заработка и не способствовала заинтересованности в личных результатах работы. Это неверное понимание возможностей использования тарифной системы в современных условиях. Сегодня величины тарифных ставок, прежде всего размер тарифной ставки первого разряда, предприятие устанавливает самостоятельно с учетом собственных финансовых возможностей. При этом необходимо ориентироваться на нижний уровень тарифной ставки, установленный государством. Каждое предприятие с учетом своей специфики может творчески подходить к применению элементов организации заработной платы на основе тарифной системы. Например, можно использовать аналитический метод оценки рабочих мест и личных заслуг работников, широко распространенный в странах с развитой рыночной экономикой.

На базедельной формы заработной платы созданы следующие системы: прямая дельная, дельно-премиальная, дельно-прогрессивная, косвенная дельная, рекордная дельная, коллективная дельная система заработной платы (при условии, что работники организованы в бригады).

Таким образом, структурно мотивация труда состоит из потребностей, которые работник желает удовлетворить; ала, способных удовлетворить эти потребности; трудового действия, необходимого для получения ала; издержек материальных и моральных, связанных с осуществлением сотрудником конкретного трудового действия.

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Предприятием, по материалам которого проводилось исследование в выпускной квалификационной работе, является ООО «Компания «ЭЛКО», осуществляющее оптовую продажу производственного электротехнического оборудования, аппаратуры и материалов.

Введения и регистрации ООО «Компания «ЭЛКО» и его реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Краткая информация о предприятии ООО «Компания «ЭЛКО»

Полное наименование предприятия:	Общество с ограниченной ответственностью «Компания «ЭЛКО»
Сокращенное наименование предприятия:	ООО «Компания «ЭЛКО»
Юридический адрес:	399610, Липецкая область, Д. Дебедянь, ул. Школьная, д. 1А
Введения в государственной регистрации:	ООО «Компания «ЭЛКО» зарегистрировано в качестве юридического лица 28 сентября 2004 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 4 по Липецкой области и внесено в Единый государственный реестр юридических лиц на основном государственном номером 1044800062372
Размер уставного капитала:	10000 рублей
Основной вид деятельности:	Оптовая торговля производственным электротехническим оборудованием, машинами, аппаратурой и материалами (46.69.5)
ИНН	4811006681
КПП	481101001
Расчетный счет	40702810535150100264 Отделения Липецк банка России // ОФК по Липецкой области, Д. Дебедянь Кор /счет 30101810800000000604 БИК 044206604
Руководство	Директор Муртазалиев Расул Магомедрашидович
Телефон	+7 (47466) 5-68-55

Общество с ограниченной ответственностью «Компания «ЭЛКО» было основано в 2004 году. Это оптовое торговое предприятие, главной производ-

ственной целью которого является увеличение объемов продаж. Основным нормативным документом, на основании которого Торговое предприятие осуществляет свою деятельность, является Устав.

Экономическая цель предприятия – снижение издержек, выполнение текущих расчетов, отсутствие дебиторской и кредиторской задолженностей.

Важной коммерческой целью предприятия является обеспечение поставок качественных товаров и материалов, расширение рынков сбыта и объемов реализации товаров для выполнения производственной программы.

ООО «Компания «ОЛКО» ставит своей целью улучшение условий труда работников предприятия, организацию подготовки кадров в связи с расширением ассортимента товаров, реализуемых предприятием с использованием современных методов организации и технологии продажи товаров.

Возглавляет предприятие директор, который осуществляет руководство, координирует деятельность всех служб предприятия.

Отдел материально-технического снабжения изучает рынки сбыта, занимается рекламой, организует доставку и хранение товаров.

Экономическая служба ведет бухгалтерский учет, составляет отчетность, осуществляет контроль финансового состояния предприятия.

Данные, отражающие основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «Компания «ОЛКО» за последние два года, представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Компания «ОЛКО» за 2020 – 2021 гг.

Наименование показателя	2020 год	2021 год	Изменение
Выручка, тыс. руб.	10926	12863	1937
Себестоимость продаж	7707	8583	876
Коммерческие расходы	1605	2930	1325
Прибыль от продаж	1614	1350	-264
Активы, тыс. руб.	10460	11904	1444
Собственный капитал, тыс. руб.	9082	10006	924
Чистая прибыль, тыс. руб.	1106	924	-182
Среднесписочная численность работников, чел.	12	15	3
Среднегодовой объем продаж на 1 работника, тыс. руб.	911	858	-53

Согласно данным таблицы 2.2, в 2020 году выручка предприятия ООО «Компания «ДЛКО» в 2021 г. увеличилась с 10926 тыс. руб. до 12863 тыс. руб. Это свидетельствует о росте спроса на товары предприятия и конкурентоспособности компании. Рост себестоимости реализованных товаров и расходов на реализацию вызвали снижение прибыли от продаж на 264 тыс. руб. Чистой прибыли – на 182 тыс. руб.

Для выявления резервов повышения эффективности деятельности исследуемого предприятия ООО «Компания «ДЛКО» проведем детальный анализ изменения состава и динамики оборотных активов как основной и наиболее мобильной части капитала, от состояния которых в значительной степени зависит также финансовое состояние предприятия.

Динамика активов предприятия ООО «Компания «ДЛКО» за 2020-2021 гг.

была положительной, активы выросли с 10460 млн. руб. в 2020 году до 11904 млн. руб. в 2021 году, что можно видеть на рисунке 2.1.

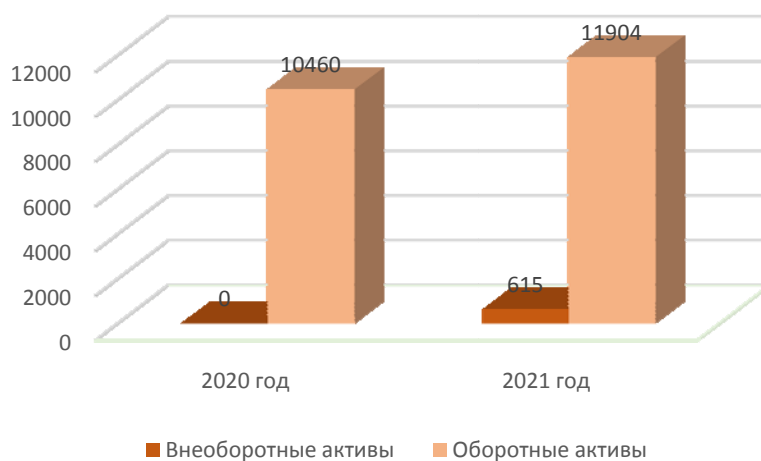


Рисунок 2.1 – Изменение активов ООО «Компания «ДЛКО» за 2020-2021 гг.

Согласно данным рисунка 2.1, изменение величины активов за 2020-2021 гг. характеризовалось положительной динамикой: в 2021 г. они увеличились на 13,8%. В течение всего анализируемого периода в структуре активов ООО «Компания «ДЛКО» преобладали оборотные активы. Их удельный вес – до

100% в 2020 году снизился до 94,8% в 2021 году – на фоне незначительного роста величины необоротных активов предприятия.

В структуре оборотных активов ООО «Компания «ОЛКО» в течение всего анализируемого периода преобладают запасы и дебиторская задолженность (см. рисунок 2.2).

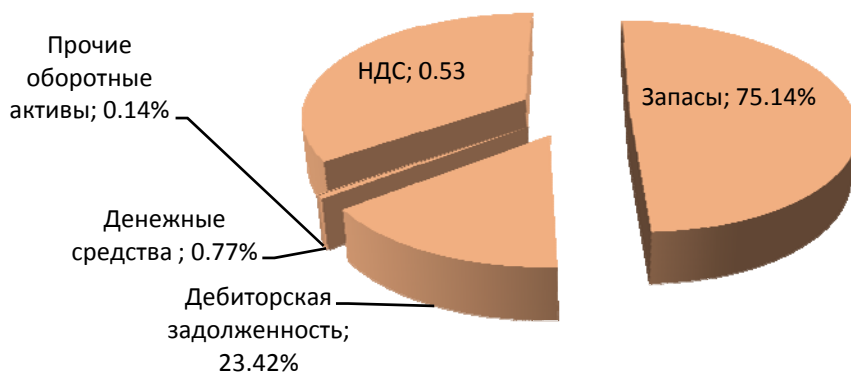


Рисунок 2.2 – Структура оборотных активов ООО «Компания «ОЛКО» в 2021 г.

Динамику изменения оборотных активов ООО «Компания «ОЛКО» в течение 2020-2021 гг. можно видеть в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Изменение структуры оборотных активов ООО «Компания «ОЛКО» за 2020-2021 гг.

Наименование показателя	Значение показателя, тыс. руб.			Удельный вес, %	
	2020 г.	2021 г.	Изменение	2020 г.	2021 г.
Запасы	7841	8483	642	74,96	75,14
Налог на добавленную стоимость	-	60	60	-	0,53
Дебиторская задолженность	2519	2644	125	24,08	23,42
Денежные средства	90	86	-4	0,86	0,77
Прочие оборотные активы	10	16	76	0,10	0,14
Итого, оборотные активы	10460	11289	829	100	100

Согласно данным таблицы 2.3, в 2021 году величины почти всех элементов оборотных активов ООО «Компания «ОЛКО» (за исключением денежных средств) увеличились по сравнению с 2020 годом. Самые высокие

темпы роста наблюдаются и величины запасов, что можно рассматривать как положительный фактор. Уменьшение величины денежных средств и рост дебиторской задолженности является отрицательным фактором для ООО «Компания «ЭЛКО», как и для любого предприятия.

Изменения элементов оборотных активов предприятия в 2021 году привели к изменению их структуры. Так, удельный вес дебиторской задолженности в структуре оборотных активов снизился с 24,08% в 2020 году до 23,42% в 2021 году; денежных средств – с 0,86% до 0,77%.

Оценивая структуру оборотных активов ООО «Компания «ЭЛКО», необходимо рассмотреть и источники их формирования.

Динамика капитала в целом, как и активов предприятия ООО «Компания «ЭЛКО» за 2020-2021 гг. была положительной (рисунок 2.3).

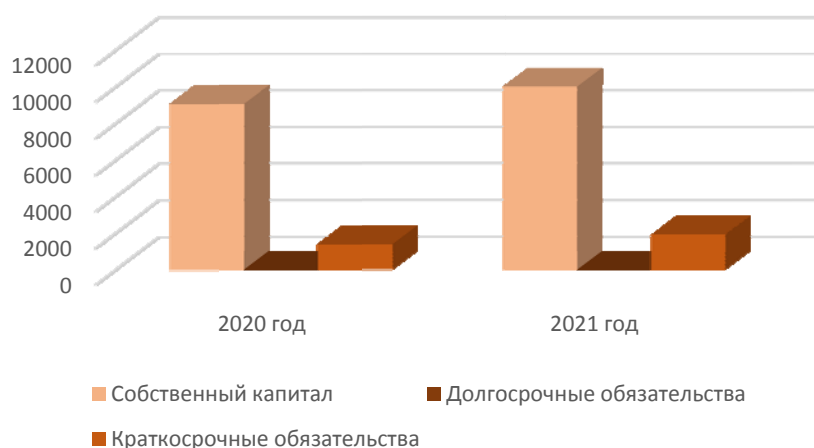


Рисунок 2.3 – Изменение капитала ООО «Компания «ЭЛКО» за 2020-2021 гг.

Собственный капитал предприятия имеет тенденцию к росту, – он увеличился с 9082 млн. руб. в 2020 году до 10006 млн. руб. в 2021 году, что является положительным фактором. Долгосрочные обязательства предприятию отсутствуют. Наряду с этим, в 2021 году произошло также увеличение суммы краткосрочных обязательств, что нашло отражение в изменении структуры капитала, представленном на рисунке 2.4.

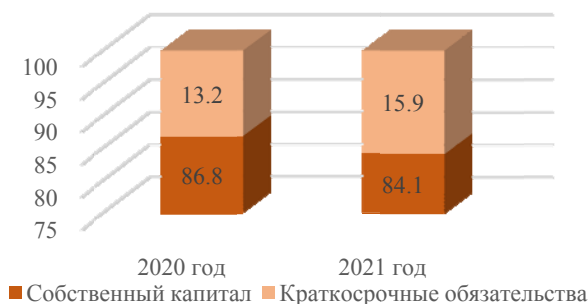


Рисунок 2.4 – Изменение структуры капитала ООО «Компания «ЭЛКО»

Согласно данным рисунка 2.4, в структуре капитала ООО «Компания «ЭЛКО» в течение всего анализируемого периода преобладает собственный капитал, доля которого снизилась с 86,8% в 2020 году до 84,1% в 2021 году.

Кроме того, в 2021 году вырос удельный вес краткосрочных обязательств в структуре совокупного капитала до 15,9%. Это характеризует ухудшение структуры капитала ООО «Компания «ЭЛКО», так как в ней выросла доля наиболее срочных обязательств.

Степень покрытия обязательств ООО «Компания «ЭЛКО» его активами определяется по результатам анализа ликвидности бухгалтерского баланса (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Анализ ликвидности баланса предприятия ООО «Компания «ЭЛКО» за 2020-2021 гг.

Группы активов баланса	Сумма, тыс. р.	Неравенство	Группы пассивов баланса	Сумма, тыс. р.	Платежный излишек (+), или недостаток (-)
2020 г.					
1 Наиболее ликвидные активы	90	<	1 Наиболее срочные обязательства	1378	-1288
2 Быстро реализуемые активы	2519	<	2: краткосрочные обязательства	0	2519
3 Медленно реализуемые активы	7851	>	3: Долгосрочные обязательства	0	7851
4 Трудно реализуемые активы	0	>	4: Собственный капитал	9082	-9082
2021 г.					

А1 Наиболее ликвидные активы	86	<	Б1 Наиболее срочные обязательства	1894	-1808
А2 Быстро реализуемые активы	2644	>	Б2 Краткосрочные обязательства	4	2640
А3 Медленно реализуемые активы	8559	>	Б3 Долгосрочные обязательства	0	8559
А4 Трудно реализуемые активы	615	<	Б4 Собственный капитал	10006	-9391

Показатели таблицы 2.4 характеризуют баланс ООО «Компания «ПЛКО» за 2020-2021 гг. как неликвидный. В предприятии по первой группе активов и пассивов имеется платежный недостаток. Такая ситуация характеризуется избытком наиболее срочных обязательств (кредиторской задолженности) и недостатком наиболее ликвидных активов (денежных средств), что послужило причиной платежного недостатка в предприятии.

Однако, необходимо отметить улучшение значения соотношений между отдельными группами активов и пассивов предприятия к концу 2021 года. По первой группе сокращается платежный недостаток, по второй и третьей группах увеличивается платежный излишек, таким образом, наблюдается рост ликвидности баланса и платежеспособности предприятия.

Динамика изменения платежного недостатка (излишка) ООО «Компания «ПЛКО» за 2020-2021 гг. представлена на рисунке 2.5.

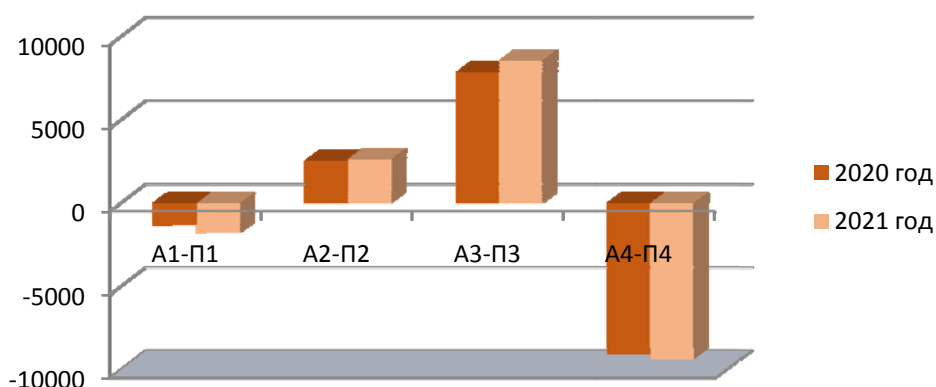


Рисунок 2.5 – Динамика изменения платежного недостатка (излишка) ООО «Компания «ПЛКО» за 2020-2021 гг., тыс. руб.

Сопоставление первых двух групп активов и массивов позволяет оценить текущую ликвидность предприятия. Сравнение третьей группы активов и массивов отражает долгосрочную (перспективную) ликвидность.

Расчеты данных показателей представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Показатели ликвидности ООО «Компания «ЭЛКО» за 2020-2021 гг.

Показатели	2020 год	2021 год
Текущая ликвидность, тыс. руб.	1231	832
Перспективная ликвидность, тыс. руб.	7851	8559

В результате сопоставления ликвидных средств и обязательств можно сделать следующие выводы: текущая ликвидность на протяжении 2020-2021 гг. имела положительное значение, следовательно, в течение 3-6 месяцев предприятие являлось платежеспособным. Показатель перспективной ликвидности свидетельствует о наличии у предприятия активов, способных принести доход, ООО «Компания «ЭЛКО» будет платежеспособным.

Полученные выводы наглядно подтверждает рисунок 2.6.

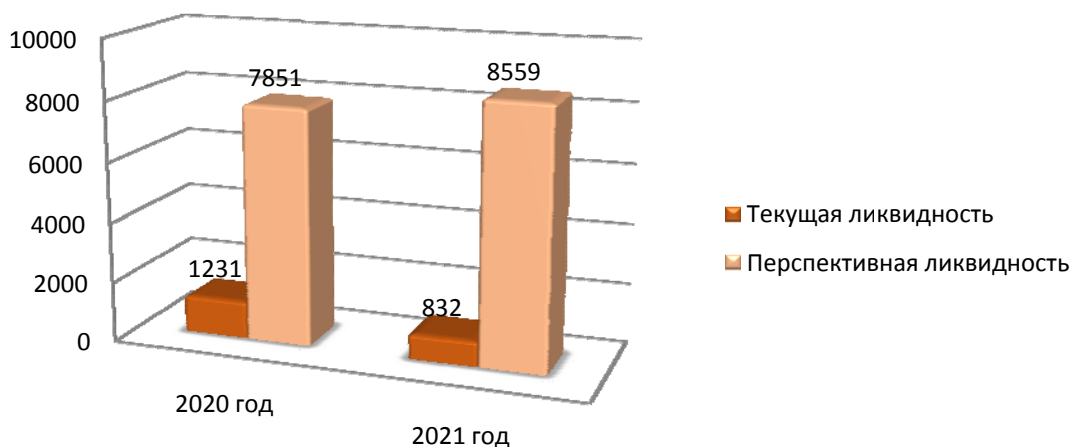


Рисунок 2.6 – Динамика изменения показателей ликвидности ООО «Компания «ЭЛКО» за 2020-2021 гг.

Как видно из рисунка 2.6 текущая ликвидность ООО «Компания «ЭЛКО» в 2021 г. уменьшается, характеризуя ухудшение платежеспособности предприятия. Снижение показателя текущей ликвидности в 2021 г. является

показателем неустойчивого финансового положения, не обеспечивающим достаточно платежеспособность предприятия.

Ликвидность баланса ООО «Компания «ЭЛКО» дополняется финансовыми коэффициентами, представленными в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Коэффициенты ликвидности ООО «Компания «ЭЛКО» на 2020-2021 гг.

Показатели		2020 г.	2021 г.
1	2	3	4
Сходные показатели			
Оборотные активы, тыс. руб.		10460	11289
Текущие обязательства, тыс. руб.		1378	1898
Краткосрочная дебиторская задолженность, тыс. руб.		2519	2644

Продолжение таблицы 2.6

1	2	3	4
Денежные средства, тыс. руб.		90	86
Расчетные показатели			
Коэффициент текущей ликвидности	≥ 2	7,6	5,9
Коэффициент быстрой ликвидности	≥ 1	1,9	1,4
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-07	0,06	0,05

Согласно таблице 2.6, значение коэффициента текущей и быстрой ликвидности ООО «Компания «ЭЛКО» в 2020-2021 гг. выше нормативного значения, что говорит о финансовой устойчивости предприятия, имеющего достаточно денежных средств для покрытия существующих обязательств. Несответствие нормативному значению коэффициента абсолютной ликвидности в 2020-2021 гг., а также отрицательная динамика коэффициентов ликвидности к концу 2021г. свидетельствует о снижении общего уровня ликвидности и платежеспособности предприятия.

Динамика коэффициентов ликвидности представлена на рисунке 2.7.

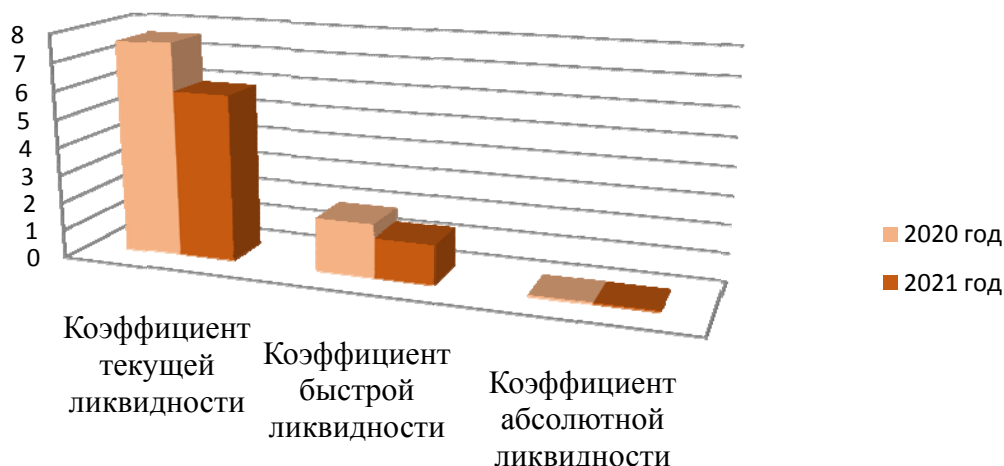


Рисунок 2.7 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Компания «ЛКО» на 2020-2021 гг.

Важным показателем, характеризующим финансовое состояние, является платежеспособность предприятия. Платежеспособность представляет собой способность предприятия полностью и в срок погашать свою кредиторскую задолженность.

Анализ финансовых коэффициентов платежеспособности ООО «Компания «ЛКО» на 2020-2021 гг. представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Коэффициенты платежеспособности ООО «Компания «ЛКО» на 2020-2021 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.
Исходные показатели		
Собственный капитал, тыс. руб.	9082	10006
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	1378	1894
Необоротные активы	-	615
Валюта баланса	10460	11904
Расчетные показатели		
Коэффициент общей платежеспособности	6,6	5,3
Коэффициент концентрации заемного капитала	0,1	0,2
Коэффициент задолженности	0,1	0,2
Коэффициент инвестирования	-	16,3
Коэффициент отраты платежеспособности		2,8
Коэффициент восстановления платежеспособности		2,5

Анализ коэффициентов платежеспособности ООО «Компания «ЛКО» за 2020-2021 гг. позволил сделать следующие выводы: значение коэффициента

общей платежеспособности в течение всего отчетного периода значительно выше оптимального (0,5-0,7), характеризует устойчивую платежеспособность предприятия.

Невысокие значения и увеличение коэффициента концентрации заемного капитала в конце исследуемого периода являются положительными для предприятия, характеризующие его устойчивое финансовое состояние.

Коэффициент задолженности является одним из показателей платежеспособности, ООО «Компания «ЭЛКО». Нормативными считаются значения $0 \leq K3 \leq 0,5$. Его фактическое значение в 2020-2021 гг. (0,1 и 0,2) соответствует нормативному значению. Это является свидетельством того, что предприятие не использует для формирования своих активов долгового финансирования.

Коэффициент инвестирования в 2021 гг. >1 , что соответствует нормативному значению (>1). Это свидетельствует о достаточности собственного капитала, обеспечивающего платежеспособность предприятия.

Коэффициент траты платежеспособности в 2021 гг. имеет нормативное значение, т.е. больше 1, что можно считать отсутствием у предприятия реальной угрозы траты платежеспособности.

Значение коэффициента восстановления платежеспособности в 2021 гг. больше 1 свидетельствует о том, что, ООО «Компания «ЭЛКО» в ближайшие 6 месяцев будет иметь возможность восстановления платежеспособности.

Положительная динамика коэффициентов оборачиваемости капитала свидетельствует об увеличении количества полных циклов обращения продукции на рассматриваемый период и ускорении деловой активности предприятия, росте прибыли и рентабельности. При снижении уроков оборота капитала уменьшаются затраты предприятия на эксплуатацию оборудования, на оплату труда и др.

Результаты расчетов коэффициентов оборачиваемости капитала ООО «Компания «ЭЛКО» за 2020–2021 гг. приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ коэффициентов оборачиваемости капитала ООО «Компания «ЭЛКО» за 2020–2021 гг.

Наименование показателя	2020 год	2021 год	Изменения
Исходные показатели			
Выручка, тыс. руб.	10925	12863	1938
Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	8529	9544	1015
Среднегодовая стоимость заемного капитала, тыс. руб.	1766	1638	-128
Среднегодовая сумма кредиторской задолженности, тыс. руб.	1430	1636	206
Расчетные показатели			
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	1,3	1,3	-
Коэффициент оборачиваемости заемного капитала	6,2	7,9	1,7
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	7,6	7,9	0,3

Согласно данным, приведенным в таблице 2.8, коэффициент оборачиваемости собственного капитала ООО «Компания «ОЛКО» в 2021 г. остался без изменения. Коэффициент оборачиваемости заемного капитала увеличился на 1,7 оборота. Рост данного коэффициента характеризует увеличение скорости оборота вложенного капитала, что является положительным фактором в использовании капитала. Увеличение коэффициента кредиторской задолженности в 2021 г. означает ускорение погашения предприятием своего долга перед кредиторами.

Изменение коэффициентов оборачиваемости капитала предприятия за 2020–2021 гг. отражает рисунок 2.8.

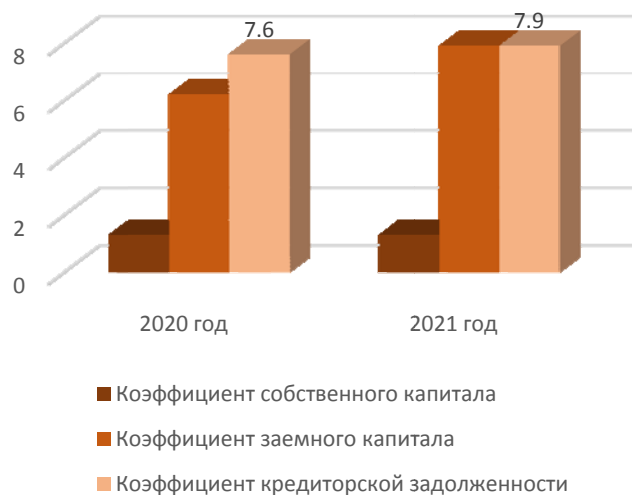


Рисунок 2.8 – Динамика изменения коэффициентов оборачиваемости капитала ООО «Компания «ОЛКО» за 2020–2021 гг.

Для оценки эффективности использования капитала практической деятельности ООО «Компания «ОЛКО» рассчитываются коэффициенты рентабельности, отраженные в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ показателей рентабельности деятельности ООО «Компания «ОЛКО» за 2020–2021 гг.

Показатели	2020	2021	Отклонение
Выручка, тыс. руб.	10926	12863	1937
Активы, тыс. руб.	10460	11904	1444
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1614	1350	-264
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	1106	924	-182
Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	8529	9544	1015
Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	10295	10875	580
Рентабельность активов	10,6	7,8	-2,8
Рентабельность оборота, %	14,8	10,5	- 4,3
Рентабельность собственного капитала, %	13,0	9,7	-3,3
Рентабельность оборотных активов, %	10,7	8,3	-2,4

Динамику коэффициентов рентабельности ООО «Компания «ОЛКО» за 2020-2021 гг. отражает рис. 2.9.

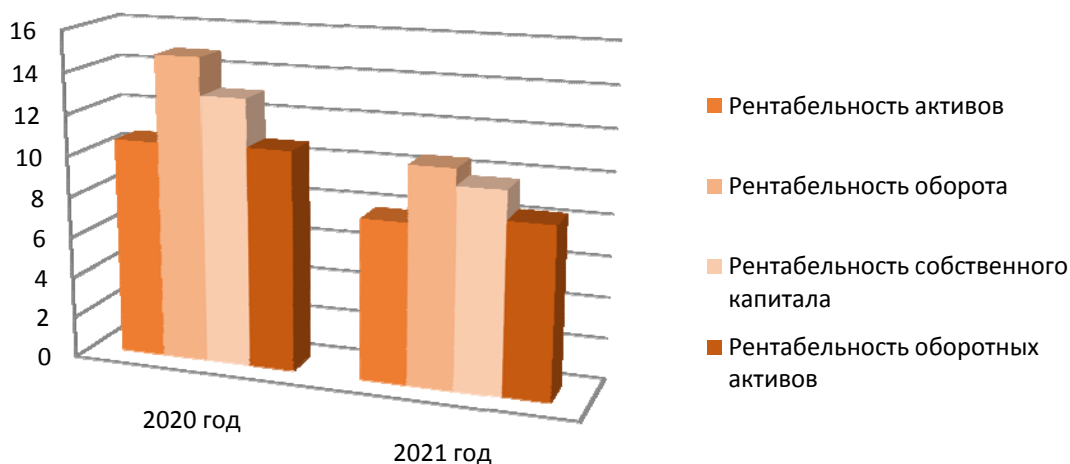


Рисунок 2.9 – Динамика показателей рентабельности активов и капитала ООО «Компания «ОЛКО» за 2020-2021 гг.

Коэффициент рентабельности активов отражает среднюю доходность, полученную предприятием на все источники капитала (собственного и заемного). В 2020 г. на каждый рубль активов приходится 10,6 копейки чистой

прибыли; в 2021 г. – 7,8 копейки. Снижение коэффициента рентабельности активов в 2021 г. свидетельствует о недостаточно эффективном использовании активов предприятия для получения прибыли. Снижение показателя рентабельности продаж на 4,3% объясняется опережением роста выручки инфляционным ростом затрат.

Рентабельность собственного капитала отражает эффективность использования средств, вложенных в предприятие. Рентабельность собственного капитала ООО «Компания «ЭЛКО» в 2021 г. снижается с 13 % до 9,7%. Если в 2020 г. каждый привлеченный рубль собственных средств позволил получить 13 копеек чистой прибыли, то в 2021 г. снижение рентабельности собственного капитала на 3,3% позволило предприятию получить прибыль в размере 9,7 копейки на каждый вложенный рубль собственных средств.

Снижение рентабельности оборотных активов в 2021 году свидетельствует об уменьшении объема прибыли по отношению к используемым оборотным средствам предприятия.

2.2 Оценка системы мотивации персонала ООО «Компания «ЭЛКО»

Процесс мотивации торгового персонала предприятия ООО «Компания «ЭЛКО», представляя собой необходимый процесс изменения сознания современного работника, является очень актуальным и необходимым для осуществления эффективной деятельности в сфере торговли.

Решение проблемы эффективного использования персонала является самым важным условием экономического развития ООО «Компания «ЭЛКО».

Руководитель компании отмечает, что для ведения современного бизнеса каждый работник имеет большое значение. Для обеспечения высоких результатов деятельности необходима качественная работа каждого сотрудника и коллектива в целом, уровень их профессионализма. На этом принципе основана кадровая политика предприятия.

Недостатком управления персоналом ООО «Компания «БЛКО» можно считать отсутствие в его структуре подразделения по работе с кадрами. Однако все функции руководства персоналом в компании осуществляются: ведется набор персонала, осуществляется его адаптация, обучение, развитие, стимулирование и мотивация.

На предприятии применяются следующие способы мотивации персонала:

- комфортные условия работы (как один из стимулов для персонала – близкое расположение работы от места проживания);
- удобный (стабильный) график работы;
- заработная плата будет невысокого, но стабильного уровня процента от продаж, что позволяет зарабатывать до 10 -15 тыс. руб. в месяц;
- четкая постановка задач, контроль и своевременное обеспечение всем необходимым для их выполнения;
- строгая система штрафов (опоздание – 300 руб., прогул без уважительной причины – 500 руб.). При этом штрафы на данные нарушения носят предупредительный характер;
- высокий уровень самостоятельности работников.

В коллективном договоре ООО «Компания «БЛКО» содержатся следующие обязанности работодателя в области социально-трудовых гарантий для работников предприятия (таблица 2.10).

Таблица 2.10– Обязанности работодателя в области социально-трудовых гарантий работникам предприятия ООО «Компания «БЛКО»»

Обязанности работодателя в области социально-трудовых гарантий персонала ООО «Компания «БЛКО», содержащиеся в коллективном договоре
– для приобретения новогодних подарков производить отчисления из фонда оплаты труда в размере от 0,15% до 0,25%;
– оказывать работникам единовременную материальную помощь при уходе в отпуск в размере до 100% должностного оклада;
– предоставлять дополнительные оплачиваемые отпуска продолжительностью 3 рабочих дня: в случае рождения ребенка, смерти члена семьи,ступления в брак; при возмещении расходов на командировкам оплачивать расходы сверх норм на фактическим затратам при достаточном обосновании на счет средств организации
– оказывать материальную помощь в размере до 5000 рублей в случае смерти родственни-

КОВ
– оказывать материальную помощь при рождении ребенка в размере 5000 рублей
– при случае болезни работника более 10 дней выделять для посещения больного денежные средства в сумме 500 рублей, более месяца - 1000 рублей
– выделять средства для финансирования проведения Новогоднего отдыха для сотрудников, дня защитников Отечества, 8-го Марта

Низкая осведомленность работников о том, что происходит в предприятии, в перспективе решения важнейших проблем, затрагивающих их интересы, не только ухудшает психологический климат в организации, снижает уровень их доверия к руководству, но и самым негативным образом влияет на трудовую мотивацию персонала. Информирование работников о широком кругу хозяйственных и социальных вопросов, связанных с работой в ООО «Компания «ЭЛКО», является эффективным инструментом повышения их удовлетворенности работой и заинтересованности в конечных результатах формирования их чувства причастности делам предприятия. Среди наиболее доступных каналов поведения информации до персонала в ООО «Компания «ЭЛКО» используются следующие (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Каналы поведения информации до персонала
ООО «Компания «ЭЛКО»

Каналы поведения информации до персонала ООО «Компания «ЭЛКО»:
1. Еженедельные совещания, проводимые руководителем предприятия;
2. Доска объявлений, на которой помещается информация по следующим разделам:
а) информация общего характера, отражающая основные направления работы предприятия, его политику в отношении персонала, его достижения и другое;
б) приказы и распоряжения по предприятию;
в) персональная информация (поздравления, поощрения и другое).

Понимание того, что эффективная работа до информационному обеспечению персонала повышает уровень мотивации работников, дает в распоряжение руководства еще один рычаг, позволяющий увеличить отдачу от человеческих ресурсов ООО «Компания «ЭЛКО».

Ведущим мотивом трудовой деятельности персонала является материальная обеспеченность. Это предопределяет преобладание соответствующих стимулов трудовой деятельности.

В соответствии с ТК РФ ООО «Компания «ЛКО» самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры должностных окладов, а также формы материального поощрения. Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство мотивации добросовестной работы. В качестве базы используется современно-премиальная система оплаты труда. Руководитель предприятия осуществляет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает установленный законом минимальный размер оплаты труда, введении новых или изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за два месяца.

Об эффективности мотивации персонала можно судить по показателям движения кадров (рисунок 2.10).

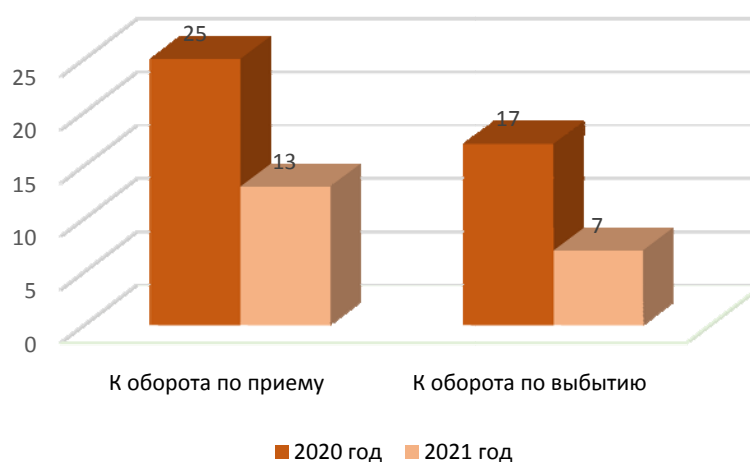


Рисунок 2.10 – Движение персонала ООО «Компания

Из представленных данных следует: происходит снижение коэффициента по приему в 2021 году, но этот факт нельзя назвать отрицательным, так как он является свидетельством низкой текучести кадров.

Коэффициент оборота по выбытию в 2021 году снижается, что говорит об улучшении условий труда на предприятии, использование руководством предприятия различных форм мотивации персонала.

При сравнении этих коэффициентов положительной тенденцией является превышение коэффициента оборота по приему над коэффициентом оборота по выбытию.

Для выявления удовлетворенности трудом персонала в ООО «Компания «ЭЛКО» было проведено исследование.

Цели исследования – оценки восприятия системы мотивации труда персоналом на основе выбранных характеристик. В качестве характеристик были выбраны следующие: размер заработной платы, перспективы профессионального и служебного роста, важность ответственность выполняемой работы, условия труда, взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе, возможности для проявления самостоятельности и инициативы на работе, режим работы, соответствие работы нашим способностям, работа как средство достижения успеха в жизни.

Для оценки состояния системы мотивации труда предприятия персоналу ООО «Компания «ЭЛКО» предлагалось оценить степень проявления каждой характеристики системы мотивации в ее восприятии, используя десятибалльную шкалу.

9, 10 – если состояние данного параметра оценивается высоко;

6, 7, 8 – если состояние данного параметра соответствует не полностью и позитивно воспринимаемой системе мотивации труда;

3, 4, 5 – если состояние данного параметра слабо соответствует позитивно воспринимаемой системе мотивации труда;

0, 1, 2 – если состояние данного параметра совершенно не соответствует позитивно воспринимаемой системе мотивации труда.

Для получения итоговых оценок использовались средние значения по каждой характеристике. Указанная методика в период с 23 по 25 марта 2022 года была опробована на практике с целью оценки существующей системы мотивации труда и выработки обоснованных предложений по ее улучшению. Было опрошено 10 сотрудников ООО «Компания «ЭЛКО»

При помощи расчёта среднеарифметической была выявлена количест-

венная оценка системы мотивации труда ООО «Компания «ЛКО», результаты анализа представлены в таблице 2. 12.

Таблица 2.12 – Оценка системы мотивации труда ООО «Компания «ЛКО»
2021 г.

Наименование критериев	Оценка критерия в баллах
Размер заработной платы	8
Перспективы профессионального служебного роста	4
Взаимоотношения непосредственным руководителем	7
Важность и ответственность выполняемой работы	7
Условия труда	9
Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе.	9
Надежность работы, дающая уверенность в завтрашнем дне.	4
Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей.	5
Эффективность организации работы в целом	3
Возможности для проявления самостоятельности и инициативы на работе	5
Режим работы	8
Соответствие работы способностям	4
Работа как средство достижения успеха в жизни	5

Проведем анализ полученной информации:

- Размер заработной платы – значительное количество опрошенных отметили среднюю удовлетворенность размером заработной платы;
- Перспективы профессионального служебного роста. Более половины сотрудников не видят перспективы роста в данном предприятии. Руководству следует проявлять большую заинтересованность в росте и прогрессе сотрудников. Это может выражаться тем, что работнику будет поручена более сложная работа, можно делегировать работнику больше ответственности на выполнение определенной работы;
- взаимоотношения непосредственным руководителем. 62% опрошенных ответили, что их удовлетворяет данный показатель. Это является в следствии индивидуального подхода к подчиненным. С развитием организации и увеличением численности персонала будет все труднее поддерживать этот фактор.
- Важность и ответственность выполняемой работы. 74% опрошенных

работников удовлетворяет этот показатель удовлетворенности. Это также связано с небольшой численностью персонала. Как и в других компаниях, для каждого работника может показаться заметен на финансовом положении фирмы;

– Надежность работы, дающая уверенность в завтрашнем дне. Низкий уровень данного показателя скорее связан с нестабильностью российского рынка нежели конкретно с рассматриваемым предприятием;

– Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей. 89% опрошенных отметили среднюю удовлетворенность этим показателем;

– За взаимоотношения, сложившиеся с коллегами по работе. 90% опрошенных ответили, что их это больше удовлетворяет этот показатель. Однако это не означает, что можно забыть о данном показателе. В будущем предприятию как и всегда следует поддерживать хорошие взаимоотношения между работниками;

– Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе. 55% опрошенного персонала ответили, что их это удовлетворяет данный показатель, 39% – не удовлетворяет. Непосредственным руководителям работников следует выявить людей с низким уровнем удовлетворенности по данному показателю и по возможности предоставить больше инициативы в выполняемых ими обязанностях;

– Режим работы. Чрезвычайно высокая удовлетворенность этим показателем обусловлена гибким рабочим графиком;

– Соответствие работы способностям. Вопрос показал очень низкую удовлетворенность данным показателем. Для его повышения руководству следует выявлять способности работников и действовать в соответствии с полученной информацией;

– Работа как средство достижения успеха в жизни. Более половины опрошенных отметили среднюю удовлетворенность этим показателем. Это связано не только с самим предприятием, но и с невысоким уровнем жизни в России.

Таким образом, основной акцент ООО «Компания «ДЛКО» делает на

материальные мотивы и стимулы труда. По результатам проведенного опроса работников для них на первом месте стоит достойный уровень оплаты труда, условия труда, взаимоотношения, сложившиеся с коллегами по работе.

2.3 Системный анализ факторов трудовой мотивации как условие оптимизации трудовых отношений

Совершенствование мотивации как элемента внутренней среды предприятия требует исследования влияния на нее различных факторов. Наиболее эффективным и распространенным методом, позволяющим оценить индивидуальные характеристики и мотивы поведения работника, является использование различных анкет, опросников или тестов. Для проведения исследования мотивации персонала ООО «Компания «ФЛКО» в период с 20 по 30 апреля 2022 г. приглашенными специалистами была разработана анкета (Приложение 5), которая включает три составные части:

- 1) Общую часть (информация об предприятии и респонденте);
- 2) Вопросы для составления мотивационного профиля;
- 3) Вопросы для проверки действия наиболее известных теорий мотивации (содержательных и процессуальных).

В результате была выявлена относительная ценность (в баллах) двенадцати мотивирующих факторов (на рисунке 2.11 они обозначены указанными порядковыми номерами):

- 1) потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении;
- 2) потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке;
- 3) потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах своей работы;
- 4) потребность в социальных контактах;
- 5) потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные

взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности;

- 6) Потребность в уважении и признании со стороны других людей;
- 7) Потребность ставить для себя сложные цели и достигать их;
- 8) Потребность во власти и влиятельности;
- 9) Потребность в разнообразии, переменах и стимуляции;
- 10) Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей;
- 11) Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности;
- 12) Потребность в ощущении востребованности и интересной общественно полезной работе.

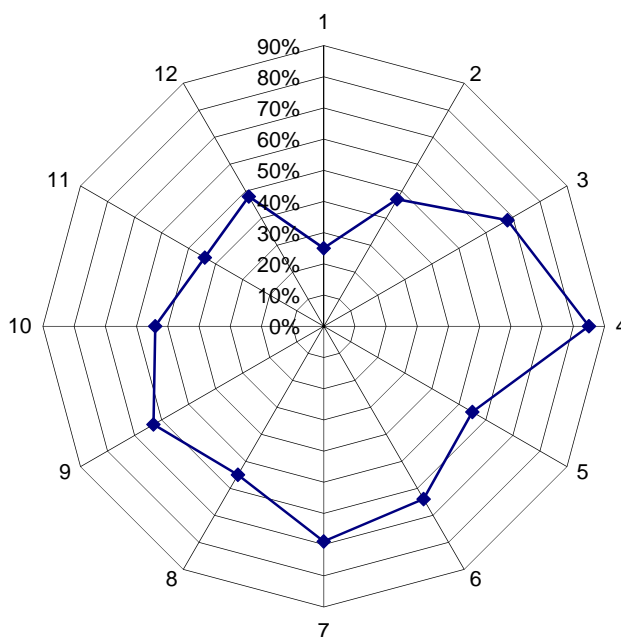


Рисунок 2.11 – Разброс средних значений по отдельным факторам мотивации персонала ООО «Компания «ЛКО»

Опрос персонала проводился руководителем ООО «Компания «ЛКО»

Проверка действия положений поддерживательной теории Ф. Герцберга показала, что большинство респондентов не удовлетворено заработной платой (уровень удовлетворенности – 25%), возможностью должностного про-

движения (44%) и решением социально-бытовых проблем (47%). Средняя удовлетворенность трудом персонала ООО «Компания «БЛКО» составила – 65,8%, что отражено в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Мера удовлетворенности персонала ООО «Компания «БЛКО» различными сторонами работы согласно проведенному опросу

Стороны работы	Доля удовлетворенности этой стороной работы, %
1	2
Размер заработной платы	25,00
Режим работы	79,17
Разнообразие работы	72,22
Необходимость решения новых задач	79,17
Самостоятельность	81,94
Соответствие личным способностям	69,44
Возможность должностного продвижения	44,44

Продолжение таблицы 2.13

1	2
Санитарно-гигиенические условия	66,67
Уровень организации труда	62,50
Комфортность рабочего места	52,78
Решение социально-бытовых проблем	47,22

На базе содержательных теорий мотивации был проведен анализ побуждающих мотивов деятельности. На основе него сделаны следующие выводы.

Во-первых, в материальных, денежных потребностях активно лидирует потребность постоянного получения заработной платы – 94,4% (у мужчин – 98,3%, у женщин 90,7%) – вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы на год – 63,9%, которое значительно выше единиц старше 40 лет.

Во-вторых, необходимо обратить внимание на высокий уровень значимости потребностей в безопасности в современных нестабильных условиях. Кроме того, результаты опроса показали, что респондентам очень важно обучаться, получить квалифицированное образование (61,1%), чтобы защитить себя от увольнения и иметь более высокую заработную плату.

В-третьих, в области карьерного роста доминирует желание повысить

своей должностной категорией (72,2%, при этом оно значительно выше у мужчин – 85,4%, против 69,0% у женщин), сфера социальных потребностей наиболее важна возможность свободного дружеского общения с коллегами по работе – 77,8% респондентов ее считают важной.

Четвертых, большинство считает себя полезным членом коллектива, выполняющим, необходимую работу (77,8 %) и ощущает свою компетентность в профессии (69,4%) (не реализуется потребность в уважении). Недовольствие этой потребностью порождает у человека чувство уверенности в себе, чувство собственной значимости, силы, адекватности, полезности в этом мире. Необходимо обратить внимание на низкий уровень оценок потребностей в самовыражении. Это серьезный пробел в формировании системы мотивации на исследуемых объектах.

Пятых, среди высших и общих для большинства людей потребностей у опрошенных доминирует потребность в успехе (75,0%) и в причастности (61,1%), что свидетельствует о явном смещении акцентов в персонале ООО «Компания «АЛКО» в сторону признания их личных заслуг и заслуг предприятия, в котором они трудятся. Потребность в власти заняла невысокую позицию (25,0%), что говорит о невысоком стремлении респондентов контролировать ход событий и воздействовать на других людей.

Ввод результатов проведенного опроса на базе процессуальных теорий мотивации представлен в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Анализ побуждающих мотивов деятельности на базе процессуальных теорий мотивации (%)

Группа факторов	Характеристика факторов	Положительная оценка, %
Факторы ожидания	Ожидание результата	86,1
	Ожидание вознаграждения	52,8
	Ожидание ценности вознаграждения	61,1
Факторы справедливости	Известен размер вознаграждения других	52,8
	Реакция на более высокую оплату труда других	41,7
	Оценка получаемого вознаграждения	50,0

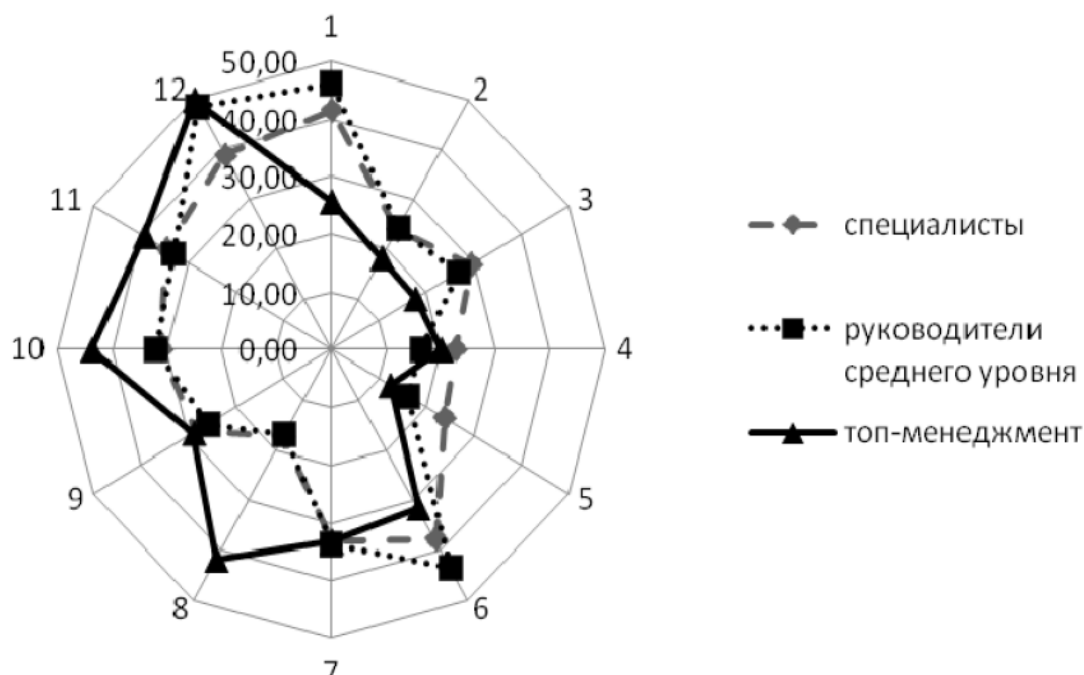
Как показал анализ проведенного исследования факторов ожидания, многие респонденты считают, что они затрачивают определенные усилия, которые приведут к желаемому результату (86,1%), но из них 52,8% считают, что будут вознаграждены должным образом, 61,1% уверены, что вознаграждение будет иметь высокую ценность.

Основное вознаграждение для сотрудников составляют заработная плата, премии и повышение должности. Моральное поощрение ценно лишь для 36% респондентов, при невысоком уровне этого показателя в ООО «Компания «ЭЛКО» нужно обратить внимание, что в других предприятиях оно значительно ниже (12%).

Оценка мотивирующих факторов по персоналу ООО «Компания «ЭЛКО» дала следующие результаты.

Работники старшего возраста более чувствительны, чем молодые к сет-к-структурированию работы, наличию обратной связи. Молодые работники (до 30 лет) имеют более высокие потребности в высокой заработной плате, самосовершенствовании, росте и развитии как личности, разнообразии, переменах, имеют стремление избегать рутины, ставить и достигать сложные цели, быть само-мотивированными. Люди среднего возраста имеют более высокие, чем других, потребности в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке, признании заслуг, ощущении востребованности, в интересной, общественно полезной работе.

Различия в мотивирующих факторах по должностным группам работников, занимающихся инновациями, представлены на рисунке 2.12.



Висунок 2.12 – Різличчя в мотивуючих факторах по посадовим групам працівників ДОО «Компанія «ЛКО»

Аналіз показує, що спеціалісти мають більш високий рівень потребностей в чіткому структурюванні роботи, наявності зворотньої зв'язі, соціальних контактах, а також довгосрочних, стабільних взаимоотношениях, а малому числі колег по роботі.

Руководителі середнього рівня мотивуються більш іншими такими потребами, як висока зароботна плата, хороший набір льгот та надбавок, а також визнанням заслуг.

У менеджменту вищого рівня переважають мотиви впливності та влади, самосовершенствования, росту та розвитку як особистості, а також досягнутості, причастності до цікавої, суспільно корисної роботи, а прагнення бути креативним.

За даними дослідження чоловіки більш ніж жінки мотивуються високою зароботною платою, хорошим набором надбавок, прагненням до впливності та влади, необхідністю ставити й досягати певні цілі, а бути самодостатніми, креативними. Жінкам більш ніж чоловікам цікавлять хороші умови роботи та комфортна навколишня обстановка, а

четкое структурирование работы, социальные контакты, долгосрочные, стабильные взаимоотношения, самосовершенствование, рост и развитие как личности.

К числу проблем в области мотивации персонала, обусловленных внешними факторами, относятся:

- существенно отстающая от международных трудовых стандартов законодательная и нормативная база;
- недостаточно развитая инфраструктура рынка труда; динамично меняющаяся внешняя среда, характеризующаяся неопределенностью, нестабильностью, непрерывной реструктуризацией, слияниями и поглощениями компаний.

Проблемными внутренними факторами выступают:

- отсутствие соответствующих компетенций управленческого персонала по определению четких целей, разработке оценочных моделей, применению современного инструментария и технологий стимулирования,
- систематические финансовые затруднения для подавляющего большинства компаний.

В структуре стимулов преобладают текущие стимулы в противоположность стратегическим, что неоправданно с долгосрочной перспективе, так как указывает на отсутствие у компании «конкурентных преимуществ на рынке труда».

При проведении анализа системы мотивации удобным инструментом является SWOT-анализ, что отражает таблица 2.15.

Таблица 2.15 – SWOT-анализ системы мотивации труда ООО «Компания «ЭЛКО»

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокая заработная плата имеет доплаты	Слабое развитие нематериальных стимулов к труду
На предприятии организованы различные виды материальной помощи	Отсутствие практики выплат премий
На предприятии организовано медицинское страхование работников, оплата транспортных расходов	Слабое развитие морального стимулирования труда

WOT-анализ системы управления персоналом позволил выявить следующее. Достоинства – это понятная и стабильная система работы персоналом, которая формирует у работников уверенность в завтрашнем дне и соответствующее отношение к предприятию. Поскольку обучение проходит преимущественно на рабочем месте, сотрудник получает практические знания, навыки, необходимые именно этой компании.

Так, анализ мотивации персонала по категориям работников показал, что для рабочих наибольшее значение имеют такие мотивы, как потребности в получении большего материального вознаграждения и в хороших отношениях с коллегами, а руководители в большей степени мотивированы потребностями в признании, уважении. В результате проведенного исследования получены факты, подтверждающие, что благоприятная динамика, проявляющаяся при применении современных инструментов мотивирования и стимулирования, может сопровождаться более полным раскрытием мотивационного потенциала ООО «Компания «ЭЛКО», что проявится в повышении трудовой активности и, как следствие, в повышении эффективности деятельности предприятия.

3. Рекомендации по совершенствованию управления мотивацией персонала в предприятии ООО «Компания «ЭЛКО»

3.1 Оптимизация управления мотивацией персонала предприятия

Результатом эффективного управления мотивацией персонала является формирование системы мотивации и стимулирования персонала предприятия, изображенная на рисунке 3.1, под которой понимается структурированная со-

вокупность следующих основных элементов: целей и задач системы, стратегии и политики предприятия в области мотивации, принципов мотивации, структуры системы мотивации и стимулирования, технологии формирования данной системы.

При формировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала ООО «Компания «ЭЛКО» для достижения поставленных целей и задач необходимо учитывать ряд требований, основными из которых являются следующие:

- комплексность стимулов;
- дифференцированность стимулирующих воздействий;
- справедливость поощрений;
- информированность о действующей системе мотивации;
- общественная явность;
- гибкость использования;
- оперативность применения;
- участие работников организации в стимулировании труда;
- гарантированность стимулирующих воздействий;
- периодичность использования;
- равенство возможностей;
- постепенность изменения.

Важным аспектом формирования системы мотивации и стимулирования персонала в организации является обоснование принципов разработки системы.

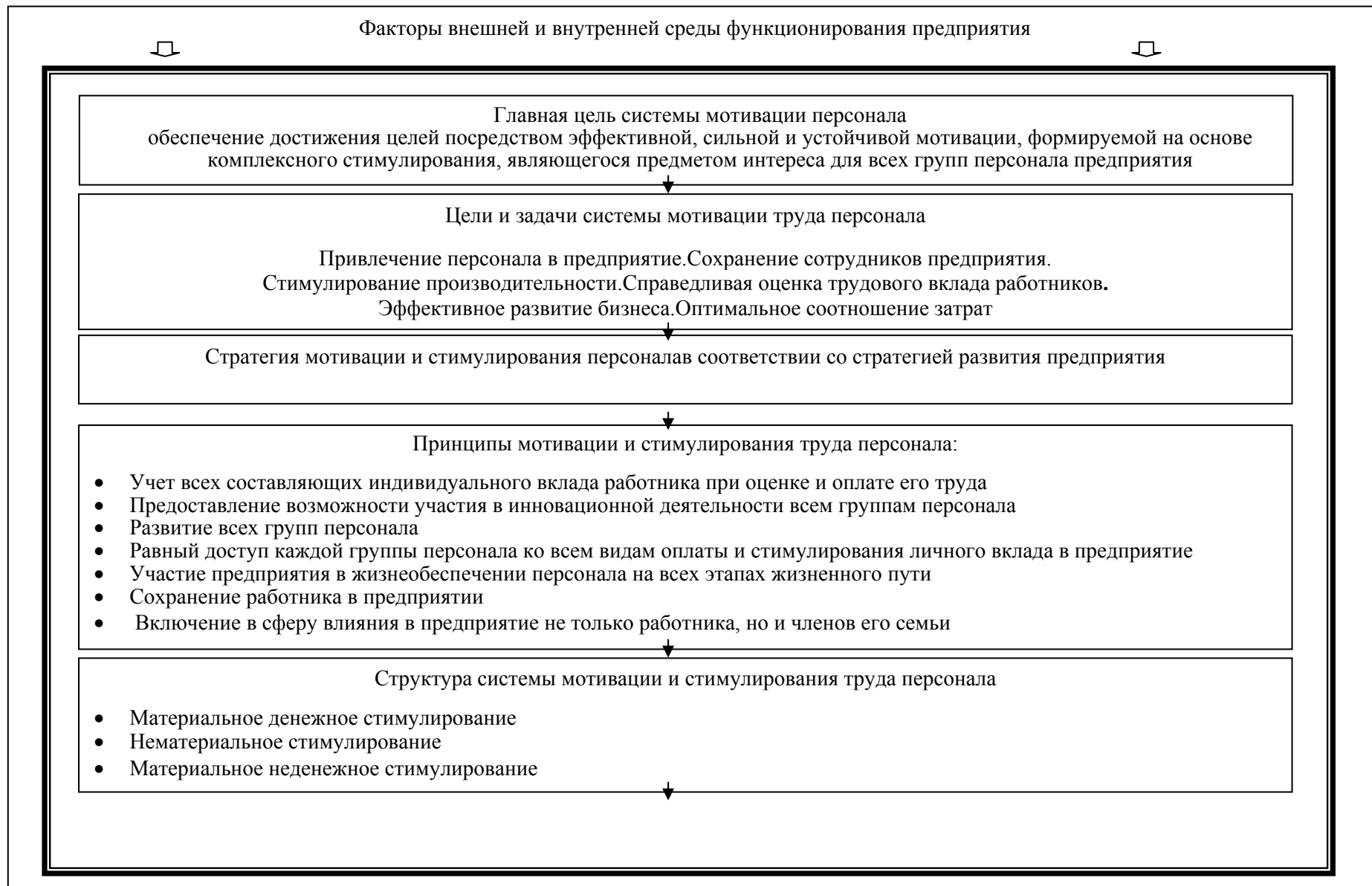


Рисунок 3.1 – Рекомендуемые элементы системы мотивации и стимулирования труда персонала

При этом на основе должны быть положены принципы, предполагающие создание баланса интересов всех работающих в предприятии групп персонала и ориентированные на развитие и включение в деятельность всех способностей и возможностей каждого работника представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Принципы разработки системы мотивации и стимулирования персонала предприятия, предлагаемые к внедрению ООО «ЛКО»
Компания «ЛКО»

Принцип	Характеристика
Учет всех составляющих индивидуального вклада работника при оценке и оплате его труда	В качестве результатов труда в организации необходимо рассматривать не только непосредственно выполненные профессиональные обязанности, но и любой положительный эффект от участия в решении производственных, управленческих или организационных задач. Индивидуальный вклад работника может определяться на основании учета и контроля хода результатов реализации процессов в производственно-хозяйственной деятельности предприятия, в которых участвует работник
Предоставление возможности участия в инновационной деятельности всем группам персонала	Установление четких и прозрачных условий для деятельности всем инициативным работникам позволит создать дополнительный источник наращивания творческого потенциала в предприятии
Развитие всех групп персонала, в том числе использование всех его способностей	Создание условий для раскрытия и развития потенциальных способностей всех групп персонала для наиболее эффективного их использования и свободного обмена профессиональными знаниями и опытом в предприятии
Равный доступ каждой группы персонала ко всем видам стимулирования личного вклада в предприятие	Означает дифференцированный подход к стимулированию, предполагает, что все виды стимулирования в предприятии должны применяться управляющей подсистемой ко всем профессионально-должностным позициям в группах персонала
Участие предприятия в жизнеобеспечении персонала на всех этапах жизненного пути	В первую очередь, предполагает сохранение отношений между предприятием и его персоналом после приостановления работы на предприятии в силу семейных обстоятельств, например, рождения ребенка, ухода за детьми и т.д.
Сохранение работника в предприятии в различных модернизациях и участие в устройстве его судьбы в случае экономических потерь или другого рода форс-мажорных обстоятельств	Предполагает ответственность предприятия перед работником на течение длительного периода отношений между ними, что не обязательно путем сохранения его рабочего места
Включение в сферу влияния предприятия не только работника, но и его семьи	Предполагает удовлетворение предприятием потребности работника быть защищенным в изменчивой внешней среде, предъявляющей все больше требования к социализации и адаптации, в том числе и требования, основывающиеся на увеличении средств на выполнение различного рода жизненно важных программ

Результаты проведенного исследования показали, что материальное и

стимулирование ООО «Компания «ЭЛКО» оказывает определенное влияние на результаты работы, однако оно недостаточно эффективно для обеспечения динамичного развития предприятия в целом.

Целевые и процессные проблемы управления системой мотивации персонала представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Целевые и процессные проблемы управления системой мотивации персонала ООО «Компания «ЭЛКО»

Тип управления	Наличие и формулировка проблемы	
	Личностно-ориентированная подсистема мотивации	Функциональная подсистема мотивации персонала
Управление составом системы	Находится на достаточно высоком уровне	Приоритет отдан материальным стимулам: премиям и доплатам
Управление структурой системы	Последовательное и структурированное с умеренным вниманием к материальным стимулам	Несоответствие между ожиданиями работников и структурой предлагаемых стимулов; отсутствие воздействия на мотивы работников
Институциональное управление	Неучет реалий существующей организационной культуры	Несистемное решение локальных проблем в сфере мотивации; отсутствие попыток воздействия на организационную культуру предприятия
Управление предпочтениями и интересами элементов системы	Фактически не реализовано	Активное воздействие в области изменения организационной культуры не происходит; цели мотивации диктуются производственными потребностями текущего момента
Информационное управление	Находится на достаточно высоком уровне	Фактически не реализовано
Процессное управление системой	Непоследовательная реализация управления	Нормативно-методическое обеспечение имеет лишь элемент функциональной подсистемы «стимулирование и социальная защита»

В целях совершенствования материального стимулирования работников ООО «Компания «ЭЛКО» и обеспечения ее динамичного развития необходимо использование системы сбалансированных показателей материального стимулирования труда.

Система сбалансированных показателей материального стимулирования труда предусматривает применение тарифной системы оплаты труда, индивидуализирует материальное вознаграждение в зависимости от личного трудового вклада, основывается на оценке заслуг работника с помощью коэффициента качества труда и коэффициентов, отражающих рост объемных и качественных показателей деятельности предприятия.

Совершенствованию управления системой мотивации персонала ООО «Компания «ЛКО» может способствовать ее автоматизация.

Рассмотрим более подробно решение задачи автоматизации управления мотивацией персонала на предприятии.

Целью автоматизации решения задачи управления мотивацией персонала является повышение точности расчета затрат на персонал и как следствие совершенствование системы менеджмента предприятия.

В позиции технологии решения экономических задач различаются входная (исходные данные) и выходная (выходные данные). Входная и выходная информация, требующаяся для решения задачи расчета затрат на персонал приведена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Характеристика входной и выходной информации

Наименование задачи	Входная информация	Выходная информация
Расчет затрат на персонал	Размеры вкладов, тарифов, размеры премий, доплат и надбавок.	Ведомость затрат на персонал

Для решения этих задач экономисту требуется входная информация из различных отделов (Таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Поступление входной информации из отделов

Наименование отдела	Входная информация
Директор	Трудовой договор
Бухгалтерия	Анализ выполнения плана по доходам

Алгоритм решения задачи, следующий:

1. Сбор следующих данных: вклады и тарифы работников, размеры доп-

лат надбавок, размеры премий.

2. Нанесение данных в журнал учета затрат на персонал.
3. Формирование документа «Ведомость затрат на персонал».
4. Расчет затрат на персонал.

На рисунке 3.2 приведена блок-схема решения задачи автоматизации управления мотивацией персонала.

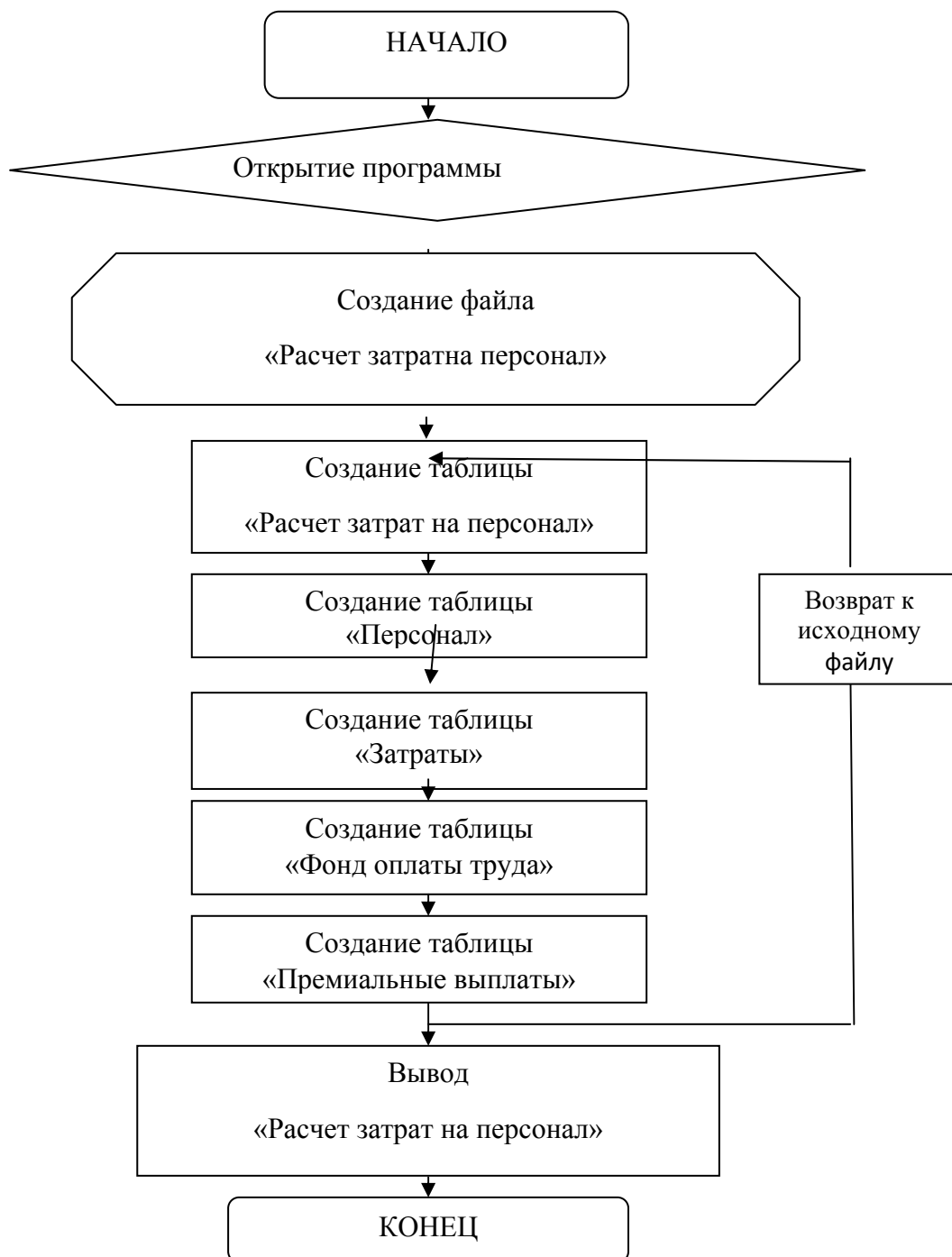


Рисунок 3.2 – Блок-схема – формирование «Расчет затрат на персонал»

Стратегия определяет общую направленность системы мотивации и стимулирования труда персонала на обеспечение непрерывности и привлечения мотивации и сохранения ответственных и компетентных работников, которые необходимы для выполнения миссии и других целей организации.

Цель стратегии мотивации и стимулирования труда – достижение и укрепление постоянных конкурентных преимуществ организации за счет развития и поддержания высоких количественных и качественных результатов трудовой деятельности персонала, основанных на их личной заинтересованности и творческой инициативе. Кроме того, стратегии должны соответствовать и поддерживать внутрифирменные ценности и убеждения, вытекающие из деловых стратегий и целей, которые должны быть связаны с эффективностью организации.

Таким образом, совершенствование управления персоналом в организации включает: внедрение ООО «Компания «ОЛКО» системы принципов мотивации труда; развитие материальных и нематериальных стимулов к труду, автоматизация системы мотивации на базе программы QRP.

3.2 Расширение мотивации персонала

В качестве общих положений расширения мотивации персонала в ООО «Компания «ОЛКО» рекомендуется следующее:

- Новая мотивация труда должна нацеливать работников на достижение общих целей предприятия через повышение групповой сплоченности;
- В качестве экономических показателей следует брать основные рыночные критерии: объем реализованных товаров, прибыль, издержки, производительность труда, качество товаров;
- В основу системы оплаты труда на базе экономических показателей должна быть положена бестарифная система оплаты труда;

– предлагаемая система мотивации должна учитывать не только коллективные интересы (престиж предприятия, повышение конкурентоспособности реализуемых товаров, решение социальных проблем), но и общественные интересы (реализация качественных, эффективных товаров) – отражено в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Предлагаемая система оплаты труда персонала ООО «Компания «ЛКО»

Группы работников	Критерии оценки	Применение показателей мотивирования по группам работников
1. Работники, занимающие руководящие должности. 2. Менеджеры, экономисты, бухгалтеры	Инициатива, применение знаний, надежность выполнения заданий, сотрудничество, самостоятельность, способность выражать свои мысли, способность убеждать, мотивация сотрудников, оценивание передвижение сотрудников	1. Определение должностного оклада по формуле: $D = D_{\min} + K^*(D_{\max} - D_{\min})/12,$ где D – должностной оклад; D_{\min} – минимальный должностной оклад по занимаемой должности; D_{\max} – максимальный должностной оклад по занимаемой должности; 12 – максимально достижимый уровень индивидуального коэффициента; K – индивидуальный коэффициент работника в соответствии с оценочными критериями. 2. Определение индивидуального коэффициента: $K = K_p + K_d,$ где K_p – коэффициент, учитывающий наличие работника высшего или среднего профессионального образования; K_d – коэффициент словесных качеств.
3. Водители, технический персонал	Соблюдение должностных инструкций; качество труда; производительность труда; самостоятельность; содержание рабочего места; соблюдение трудового распорядка	1. Размер тарифной ставки работника определяется по формуле: 1. Определение должностного оклада по формуле: $D = D_{\min} + K^*(D_{\max} - D_{\min})/18,$ где D_{\min} – минимальная тарифная ставка; D_{\max} – максимальная тарифная ставка; 18 – максимально достижимый уровень индивидуального коэффициента; K – индивидуальный коэффициент работника в соответствии с оценочными критериями. 2. Определение индивидуального коэффициента: $K = K_{\text{ст.}} + K_{\text{смеж}} + K_{\text{отв}},$ где $K_{\text{ст.}}$ – коэффициент, учитывающий общий стаж работы по профессии; $K_{\text{смеж}}$ – коэффициент, учитывающий выполнение смежных работ; $K_{\text{отв}}$ – коэффициент ответственности за выполняемую работу.

Коэффициент оценки вознаграждения по итогам работы на год нужно определять в зависимости от квалификации и стажа работников.

По уровню образования работники ООО «Компания «ЭЛКО» должны подразделяться на три группы:

- имеющие среднее полное общее образование (группа 1);
- среднее профессиональное образование (группа 2);
- высшее образование (группа 3).

В зависимости от стажа работы по специальности и уровня образования присваивается коэффициент оценки вознаграждения по итогам работы за год (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Примерные коэффициенты оценки вознаграждения труда работников ООО «Компания ЭЛКО» по итогам работы за год

Стаж работы	Коэффициент оценки вознаграждения, 1 группа	Коэффициент оценки вознаграждения, 2 группа	Коэффициент оценки вознаграждения, 3 группа
до 1 года	0,75	0,80	0,90
от 1 до 3 лет	0,80	0,90	1,00
от 3 до 5 лет	0,85	0,95	1,20
от 5 до 10 лет	0,95	1,00	1,30
выше 10 лет	1,00	1,20	1,50

Установление оплат надбавок предлагается осуществлять в порядке, показанном в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Предлагаемые ООО «Компания «ЭЛКО» мотивационные оплаты надбавки

Виды оплат надбавок	Размер	Примечание
1	2	3
1. Надбавка за высокие достижения в труде у руководителей, специалистам, служащим	5-15%	от полученного эффекта
2. Надбавка за профессиональное мастерство у рабочих	5-25%	от увеличения производительности от дополнительного объема работ
3. Надбавка за выполнение особо важных работ:		
Руководители, специалисты, служащие	25%	от дополнительного увеличения прибыли и качество
Основной персонал	25%	
4. Оплата за снижение затрат (себестоимо-	30%	от суммы снижения затрат

5. Доплата на руководство:	10%	Согласно ТК РФ
----------------------------	-----	----------------

Продолжение таблицы 3.7

6. Доплата на совмещение профессий (должностей):		
- Руководители, специалисты, служащие - рабочие	25%	По штатному расписанию
7. Доплата на инновационные решения:		
- Руководители, специалисты, служащие - рабочие	40% 40%	Доплаты от прибыли
8. Доплата на качество выполнения функций и процессов:		
Руководители, специалисты, служащие	30%	От доли выполнения прибыли на качество
Основной персонал (расширение зоны обслуживания)	50%	

Переменная часть оплаты труда персонала в среднем должна быть не менее 30%.

Предлагаемое соотношение постоянной и переменной части оплаты труда персонала в ООО «Компания «ЛКО»» показано на рисунке 3.3.

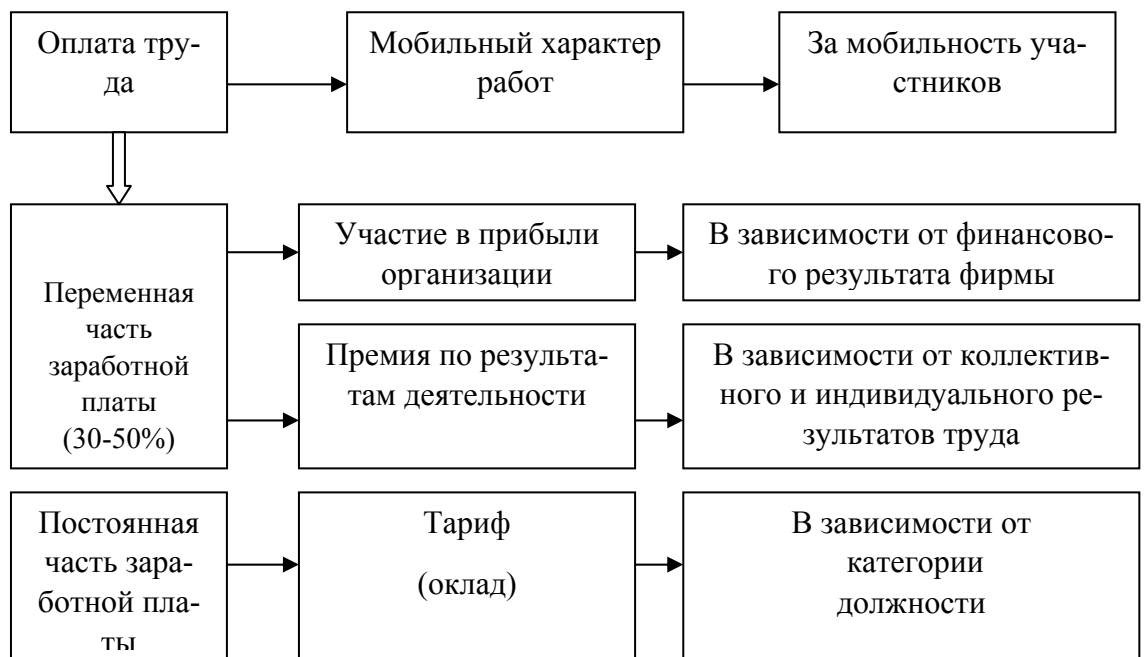


Рисунок 3.3 – Предлагаемая ООО «Компания «ЛКО»» структура постоянной и переменной части заработной платы

Бонус выплачивается по результатам деятельности всей ООО «Компания «ОЛКО» в целом из прибыли.

Критерии для определения премии: результаты индивидуальной деятельности, качество выполнения работ, выполнение финансового плана подразделением или предприятием.

Премирование работников ООО «Компания «ОЛКО» должно осуществляться ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов продаж. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством в труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях: неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями; совершение дисциплинарного проступка; причинение материального ущерба предприятию или нанесение вреда его деловой репутации; нарушение технологической дисциплины; нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности.

Индивидуальными формами морального поощрения ООО «Компания «ОЛКО» могут быть: поздравление в день рождения, помещение фотографии на доску почета «Лучший работник», карьерный рост обслуживающего персонала; внутрифирменные награды: почетная грамота, благодарственное письмо.

Для совершенствования мотивации персонала ООО «Компания «ОЛКО» необходимо оптимальное сочетание ряда важнейших подсистем матери-

риальных факторов мотивации трудовой деятельности.

Первая подсистема нематериальных факторов мотивации – формирование органической модели организации. Органическая модель организации предполагает внедрение системы социально-психологического вознаграждения, признание карьерных возможностей работников как важнейших факторов системы мотивации трудовой деятельности персонала. Именно данный компонент позволит обеспечить демократизацию трудовых отношений ООО «ФЛКО», создать единое стратегическое видение, цели и задачи работников, сформировать инновационную социальную среду, создать условия для формирования творческих рабочих групп, обеспечить постоянное профессиональное обновление трудового потенциала работников.

Вторая подсистема нематериальных факторов мотивации – развитие условий для творческого труда и достижение цели, трудового социального стимулирования личности.

Наиболее весомыми из новых факторов мотивации являются переход к стимулированию творческих инновационных форм труда, стимулирование достижения успеха и конечных результатов труда, развитие интереса к работе, ответственности, профессиональному совершенствованию.

Активизация факторов трудовой мотивации работников современной организации может быть осуществлена путем внедрения ряда направлений, из таких как:

- формирование системы прямых отношений сотрудников организации с клиентами (по возможности);
- разработка мероприятий, направленных на делегирование принятия решений по трудовым функциям работникам организации;
- заполнение всех видов работ новым творческим содержанием (с учетом возможностей применяемых технологий), чтобы сделать работу интереснее, передать работникам ответственность за обслуживание определенных

клиентов внутри не пределов организации;

- оптимизация прямых и обратных трудовых связей в организации, предоставление возможностей непосредственного обращения инициативой руководителю любого уровня;

- предоставление максимально свободных условий трудовой деятельности, максимально свободного графика трудовой деятельности;

- развитие социального контроля и самоконтроля работников.

Третья подсистема нематериальных факторов мотивации – стимулирование инновационной трудовой деятельности работников, самообучения и творческой инициативы. Стимулирование инновационной трудовой деятельности работников предусматривает создание условий для творчества каждого работника. Необходимо стимулировать аккумуляцию и распространение профессиональных знаний, при этом всякая инновационная деятельность должна стимулироваться в рамках формальной системы трудовых отношений. Стимулирование инновационной трудовой деятельности работников ООО «Компания «ОЛКО» должно осуществляться в рамках таких принципов трудового взаимодействия работников, как:

- действие стимулирующей системы комплексного инновационного решения проблем на каждом рабочем месте (внедрение постоянно действующих инновационных курсов, стимулирование лидерского поведения работников, и возникновения инновационных инициатив);

- формирование стимулирующей системы комплексных экспериментов (систематический поиск нового знания, его проверка, разработка и внедрение образовательных и научных инноваций).

Итак, направления расширения мотивации персонала в ООО «Компания «ОЛКО» могут быть: внедрение системы оплаты труда, состоящей из базовой переменной части, формируемой с учетом индивидуальных достижений работников и конечных результатов деятельности организации; расши-

рение доплат и надбавок; выплата бонусов; развитие форм морального поощрения, например, поздравления руководителя с праздником, вручение внутрифирменных наград.

Включение

Мотивация представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил – соответственно, мотивов и стимулов, побуждающих человека к деятельности, дающих ее формы, степень интенсивности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающие ей направленность, ориентацию на достижение определенных целей.

Структурно мотивация труда состоит из потребностей, которой работник желает удовлетворить; благ, способных удовлетворить эти потребности; трудового действия, необходимого для получения блага; издержек материальных и моральных, связанных с осуществлением сотрудником конкретного трудового действия.

Мотивация персонала осуществляется на трех взаимосвязанных уровнях, каждый из которых имеет свои особенности.

На личностном уровне осуществляется долгосрочная, среднесрочная, и краткосрочная и мимолетная мотивация каждого работника.

На групповом уровне осуществляется мотивация результативной и неэффективной групповой работы. Мотивация групповой работы сводится к распределению друг надруг, эффективное выполнение которых возможно групповым способом, к созданию оптимальных условий для группового взаимодействия.

На организационном уровне мотивация персонала осуществляется с помощью экономических и политических методов стимулирования, поддерживаемых всеми подсистемами управления.

Исследование управления мотивацией персонала организации ООО «С

Компания «ЭЛКО» позволило сделать следующие выводы. Организация и система мотивации труда характеризуется следующим: комфортные условия работы; удобный (стабильный) график работы; заработная плата не высокого, но стабильного уровня процента от продаж; строгая система штрафов.

Соотношение темпов роста выработки и расходов на оплату труда одного работника доказало, что организация рационально использует трудовые ресурсы, так как в данном случае не обеспечивается получение дополнительной прибыли в результате изменения производительности труда.

В целях совершенствования мотивации персонала в ООО «Компания «ЭЛКО» были сформулированы общие принципы построения системы мотивации:

- основой построения системы стимулирования сотрудников является материальное вознаграждение и признание достигнутых результатов служащими (сотрудниками и руководством);
- оплата труда делится на две части: фиксированная заработная плата; бонусы, получаемые пропорции от оценки подразделения;
- распределение процентов оплаты труда, приходящихся на долю фиксированной и бонусной части зависит от организации, ее экономического состояния;
- для результативной работы системы мотивации персонала бонусная часть должна быть ощутимой для сотрудников, на которых она распространяется.

В целях совершенствования материального стимулирования труда работников ООО «Компания «ЭЛКО» для обеспечения динамичного развития предложено использование системы сбалансированных показателей материального стимулирования труда, которая дает возможность моделировать, реализовывать собственные модульные блоки и развивать динамичную систему

хозяйствования на перспективу.

Технология мотивации и стимулирования может стать эффективным инструментом стабилизации трудового коллектива, если она основывается на таких принципах, как прозрачность, объективность, предсказуемость, значимость, адекватность.

В качестве морального стимулирования труда ООО «Компания «ПЛ-КО» были предложены следующие мотивационные программы, связанные с реализацией стратегии вовлеченности: функция «Работник месяца, года»; предоставление работнику на активную творческую работу (по оценке руководителя) дополнительных выходных, отпуска; вознаграждение за высокую работоспособность; обеспечение карьерного роста; поощрение за креативность, поздравления с праздником и другое.

Практическая значимость работы состоит в возможности применения ее результатов для анализа структуры элементов системы мотивации, ее совершенствования, внедрения системы мотивации в организации, оценки результативности ее функционирования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бакумова Л.И., Подовалова Л.И. Политика расходов и заработной платы [Текст]: Учебное пособие. – Новосибирск: ГАЭ; М.: ИНФРА-М, 2018. – 224 с.
2. Аширов Д.А., Управление персоналом [Текст]. – М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2018. – 135 с.
3. Баткаева И.А. Управление персоналом: теория и практика. Организация и оплата труда персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / под ред. А.И. Бибанов. – Москва: Изд-во Проспект, 2017. – 164 с.
4. Бисакаева М.А. Проблемы управления формированием и развитием кадрового резерва // Современные тенденции в экономике и управлении [Текст]: новый взгляд. – 2019. – № 23. – С. 108-113.
5. Веснин В.И. Управление персоналом [Текст]: теория и практика. – М.: Велби, Проспект 2019. – 688 с.
6. Ветлужских Л.В. Мотивация и оплата труда [Текст]: Инструменты. Методики. Практика. 7-е изд. / Л. Ветлужских. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 149 с.
7. Горелов И.А. Оплата труда персонала: методология и расчеты: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / И.А. Горелов. – Люберцы: Орайт, 2019. – 412 с.
8. Горшин А.И. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: Учебное пособие; М.: Инфра-М; издание 2-е, перераб. и доп., 2018. – 464 с.
9. Суравлев В. В. Менеджмент персонала [Текст]; Экзамен – Москва, 2017. – 448 с.
10. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Организация, формирование и регламентация труда персонала [Текст]: учебно-прак-

- тическое пособие / В. В. Ивановская. – М.: Проспект, 2018. – 264 с.
11. Швасенко А. В. Организация, формирование и оплата труда на предприятии (для бакалавров) [Текст] / А. В. Швасенко, Е. Е. Никонова, В. Ф. Шаркавин. – М.: ЮноРус, 2017. – 320 с.
12. Шарякин А. М. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие. – Иваново: ИГЭУ, 2018. – 166 с.
13. Шибанов А. В. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: учеб. Пособие / А. В. Шибанов, И. В. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2018. – 301 с.
14. Шулагин А. В. Организация оплаты труда в соответствии с требованиями ТК РФ [Текст]. – М.: БЕК, 2018. – 87 с.
15. Шапманова Е. В. Управление оплатой труда [Текст]: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 368 с.
16. Шитрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал [Текст]: учебно-практическое пособие / Е. А. Шитрофанова. – М.: Проспект, 2019. – 180 с.
17. Михайлина Е. В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Е. В. Михайлина, В. В. Матраева. – М.: Дашков и Ко, 2018. – 280 с.
18. Мишурина Е. В. Управление мотивацией персонала [Текст]; Феникс, Е. МарТ – Москва, 2018. – 272 с.
19. Надеждина Е. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат [Текст]; Харвест – Москва, 2020. – 254 с.
20. Носов А. В. Сущность заработной платы и факторы ее формирующие [Текст] / А. В. Носов // Экономист. 2020. – № 4. – С. 11-19.
21. Одегов О. В., Буденко Е. В. Управление персоналом [Текст]. – М.: Юрайт, 2020. – 532 с.
22. Озерникова Е. В. Оплата труда персонала [Текст]: учеб. пособие / Е. В. Озерникова, Е. В. Носырева. – Иркутск: БГУЭП, 2019. – 390 с.

23. Машуто В.И. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: Учебное пособие / В.И. Машуто. – М.: КноРус, 2019. – 320 с.
24. Полетаева М. Вознаграждения работникам МСФО: основы учета [Текст] / М. Полетаева // Расчет. – 2019. – №3. – С. 5-9.
25. Прыжников И. Д. Мотивация трудовой деятельности [Текст]: Академия – М. Москва, 2018. – 338 с.
26. Погодина Е.С. Оценка кадрового потенциала корпорации / Е.С. Погодина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2020. – №2. – С. 27-35.
27. Семенов С.С. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учебное пособие / С.С. Семенов. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 346 с.
28. Профе А.И. Рынок труда [Текст]: Учебник / А.И. Профе. – М.: КНОРУС, 2019. – 272 с.
29. Соломанидина Е. Д. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Е. Д. Соломанидина, Е. Д. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 323 с.
30. Симикиан А.А., Перерва Д.И. Оценка эффективности управления персоналом // Визит научных исследований: Экономика и управление [Текст]. – 2019. – Т. 5. – № 4 – С. 336-338.
31. Скляревская Е.А. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: Учебник / Е.А. Скляревская. – М.: Дашков ГИ, 2020. – 340 с.
32. Смирнова И.А. Учет вознаграждений работников в соответствии с МСФО (IAS) 19 [Текст] / И.А. Смирнова // УХ.1С. – 2019. – №8. – С. 7-10.
33. Хотникова Е. И. Управление персоналом. Деловая карьера [Текст]. Учебное пособие; ИОР, Инфра-М – М., 2019. – 328 с.
34. Чебекин А. В. Управление персоналом [Текст]: КноРус – М., 2018. – 624 с.
35. Шитова Е.И. МСФО: подход к учету вознаграждений работников [Текст] / Е.И. Шитова // Новая бухгалтерия. – 2019. – №5. – С. 9-13.

36. Гартышев А. Ю. Заработная плата как фактор мотивации персонала [Текст] / А. Ю. Гартышев // Управление персоналом. – 2020 – №3. – С.5-9.
37. Федорова Н. В. Экономика труда [Текст]: КноРус – М., 2020. – 232 с.
38. Фокин Е. В. Управление кадровым резервом. Теория и практика [Текст]. – М.: Инфра-М, 2018. – 278 с.
39. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации [Текст]. Учебное пособие; КноРус-М., 2019. – 268 с.
40. Иковлев И. А. Оплата труда в организации [Текст] / И. А. Иковлев. М.: МЦФЭР, 2019. – 448 с.