

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ Г.Ф. Каячев

«___» июня 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.00.13 – «Менеджмент»

«Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на
предприятии малого бизнеса (на примере ИП Галецкий)»

Руководитель _____ канд. экон. наук М.А.Лихачев

Выпускник _____ В.В. Галецкая

Нормоконтролер _____ Т.П. Лихачева

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии малого бизнеса (на примере ИП Галецкий)» содержит 80 страниц текстового документа, 71 использованный источник.

МОТИВАЦИЯ, МЕТОДЫ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, АНАЛИЗ, ПЕРСОНАЛ, ПРОЕКТ.

Объект: ИП Галецкий

Целью дипломной работы является разработка проектных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии малого бизнеса ИП Галецкий.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1) Исследовать методы мотивации и стимулирования персонала на предприятии с учетом особенностей их применения на предприятиях малого бизнеса.

2) Провести исследование существующей системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий и определить основные направления ее совершенствования.

3) Определить требования к проекту совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий.

4) Разработать проект совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий.

5) Оценить разработанный проект совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий.

В качестве альтернатив дальнейшего развития предложены следующие направления развития системы мотивации: 1) повышение роли организационно – административных методов управления; 2) расширение использования социально – психологических факторов в стимулировании персоналом; 3) принятие новых стимулирующих форм оплаты труда; 4) формирование благоприятного социально - психологического климата в коллективе.

Мероприятия, с точки зрения социальной эффективности, будут способствовать снижению текучести персонала и повышению производительности труда; повышению лояльности работников к компании.

Содержание

Введение.....	5
1 Методические аспекты мотивации и стимулирования персонала на предприятии.....	7
1.1 Методы мотивации и стимулирования персонала на предприятии.....	7
1.2 Исследование зависимости особенностей мотивации и стимулирования персонала от характера деятельности и типа предприятия	19
1.3 Исследование лучших практик мотивации и стимулирования персонала на предприятиях малого бизнеса	26
2 Исследование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии (на примере ИП Галецкий).....	37
2.1 Общая характеристика деятельности предприятия малого бизнеса ИП Галецкий.....	37
2.2 Исследование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий.....	43
2.3 Основные проблемы и направления совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий ...	47
3 Разработка проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии малого бизнеса (на примере ИП Галецкий)	50
3.1 Определение требований к проекту совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий ...	50
3.2 Разработка проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий	53
3.3 Оценка разработанного проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий ...	70
Заключение	75
Список использованных источников	77

Введение

В условиях экономического кризиса, перед предприятием малого бизнеса встает необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одной из главных задач для предприятий является поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Поэтому проблема мотивации работников является одной из важнейших в вопросе управления, как персоналом, так и организацией в целом.

Мотивация работника может осуществляться как с помощью экономических методов, так и с помощью социальных и других методов управления. Однако деятельность любого человека направлена, прежде всего, на удовлетворение своих личных потребностей. И поэтому для того, чтобы каждый работник максимально отдавал себя работе, осуществлял свою деятельность с наибольшей эффективностью, необходимо создать такую систему, прежде всего оплаты труда и материального стимулирования, которая в наибольшей степени обеспечивала работнику удовлетворение его потребностей.

Актуальность дипломной работы заключается в том, что в современных условиях искусство управления людьми становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и стабильность их предпринимательского успеха. Именно поэтому в последнее столетие так вырос интерес к такой сфере менеджмента, как мотивация персонала, составляющей значительную часть концепции управленческой науки. Знание мотивационных установок работника, умение их формировать

и направлять в соответствии с личными целями и задачами компании – важнейший вопрос в современном бизнесе.

Объектом исследования выступают мотивация и стимулирование персонала на предприятии малого бизнеса ИП Галецкий.

Предметом исследования выступает совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии малого бизнеса ИП Галецкий.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проектных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии малого бизнеса ИП Галецкий.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1) Исследовать методы мотивации и стимулирования персонала на предприятии с учетом особенностей их применения на предприятиях малого бизнеса.

2) Провести исследование существующей системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий и определить основные направления ее совершенствования.

3) Определить требования к проекту совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий.

4) Разработать проект совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий.

5) Оценить разработанный проект совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий.

Практическая значимость заключается в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы руководством ИП Галецкий с целью совершенствования существующей системы мотивации и стимулирования персонала, в результате чего уровень эффективности работы коллектива повысится и увеличение прибыли компании целом.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

1 Методические аспекты мотивации и стимулирования персонала на предприятии

1.1 Методы мотивации и стимулирования персонала на предприятии

Мотивация – это процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации [28, с.369].

Мотивация трудовой деятельности - это процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия и одновременно с этим, это комплекс мер, применяемых со стороны руководства для повышения эффективности труда работников [38, с.124].

Методы мотивации — это способы управленческих воздействий на персонал для достижения целей организации. Эти методы основаны на действии законов и закономерностей управления; они предполагают использование управленческим аппаратом фирмы различных приемов влияния на персонал для активизации его деятельности [36, с.85].

Рассмотрим методы мотивационного воздействия на персонал.

Существуют два подхода к организации мотивирования: комплексно-методический и адаптационно-организационный.

Первый состоит из четырех основных групп методов, направленных на усиление мотивационного потенциала работы:

- экономические методы;
- целевой метод;
- метод проектирования и перепроектирования работ (обогащения труда);
- «партиципативный метод» (метод вовлечения работников).

1 Экономические методы основаны на системе основополагающих принципов организации материального вознаграждения за работу. Они сформулированы Д. Синком:

- коммуникация и согласие между исполнителями и руководством по поводу общих правил организации системы стимулирования;
- справедливая оценка работы;
- поощрение связано с результативностью;
- создание атмосферы сотрудничества, а не конкуренции;
- гарантия работы и др. [33,с.140].

Существуют еще три общих «экономических правила» мотивирования:

Размер премии — не менее 30% зарплаты.

Резкое возрастание эффективности экономических методов при сочетании их с социально-психологическими. Например, вручение премии публично.

Избежание ошибок «далеких материальных выгод» (отчисления в пенсионный фонд не окажут влияния на текущую мотивацию).

2 Целевой метод основывается на двух важных психологических закономерностях:

Придание целям четкой формы, что приводит к повышению мотивации. Наличие субъективно принятой цели в психологии считается важным и самостоятельным мотиватором поведения. Такая цель обозначается понятием «квазипотребность».

Трудные цели обладают большей мотивирующей силой, чем легко достижимые.

Психологически это объясняется тем, что трудная цель повышает самооценку человеком своих возможностей и собственной значимости.

Руководство формулирует перед исполнителями цели, обладающие рядом следующих характеристик:

- измеримость целей;
- обозначение результатов работы;
- точные сроки;
- концентрация внимания на возможности роста производительности труда;
- потенциальные стимулы для исполнителей;
- поддержка организации;
- контроль;
- лица, ответственные за цели;
- оценка, ясность результатов достижения цели и др.

3 Метод проектирования и перепроектирования работ (обогащения труда). Цель проектирования и перепроектирования состоит в повышении мотивации путем ее совершенствования. Перепроектирование позитивно меняет отношение человека к своей работе, повышает мотивацию и эффективность труда.

Главное правило — привлечение работника к планированию работы. В основе данного метода лежат психологические закономерности «расширения» (обогащения) труда. Содержание и организация работы изменяются так, чтобы включить в нее полный набор факторов гигиены и особенно факторов-мотиваторов.

Основные черты богатой в мотивационном отношении работы:

- ответственность за результаты;
- достижения: уверенность работника в том, что он выполняет важную работу;
- контроль над ресурсами;
- обратная связь: информация о результатах работы;
- возможность профессионального роста;
- контроль работника над условиями труда.

Согласно другому варианту обогащения концепции Д. Хакмэна и

Г. Олдхэма высококвалифицированным можно считать лишь тот труд, который обладает следующими особенностями: разнообразием, законченностью, значимостью, самостоятельностью, психологическим комфортом, возможностью личного и профессионального роста, отсутствием антимотиваторов [33, с.157].

Метод вовлечения работников — приобщение работников к процессу организации труда и управления им. Исполнитель из пассивного объекта управленческих воздействий превращается в активного участника — субъекта управления. Раскрепощается творческая активность, инициативность, повышаются ответственность и мотивация. Это явление называется в психологии феноменом «размораживания потенциала субъекта труда». Пример эффективности этого метода — лидирующее положение японского менеджмента, использующего данный подход в качестве общей идеологии.

Требуется соблюдение следующих условий:

- право голоса у работника при решении проблем;
- поиск согласия;
- использование индивидуальной и коллективной мудрости;
- совместное принятие решения;
- делегирование прав;
- выявление проблем и определение действий;
- создание надлежащих условий и установки;
- механизм для улучшения сотрудничества.

Адаптационно - организационный подход к реализации мотивирования может быть отделен от рассмотренного выше лишь условно, так как использует во многом те же методы и принципы создания мотивации. Его специфика лишь в том, что система мотивирующих воздействий распределяется по основным фазам трудовой деятельности - от приема на работу и профессиональной адаптации до завершения карьеры.

Все рассмотренные аспекты, методы и формы реализации мотивирования составляют именно основу, а не все ее содержание. Она реализуется, хоть и косвенно, в ходе всех других управленческих функций.

Высокая мотивация персонала - это важнейшее условие успеха организации. Ни одна компания не может преуспеть без настроя работников на работу с высокой отдачей, без высокого уровня приверженности персонала, без заинтересованности членов организации в конечных результатах и без их стремления внести свой вклад в достижение поставленных целей.

Именно поэтому так высок интерес руководителей и исследователей, занимающихся управлением, к изучению причин, заставляющих людей работать с полной отдачей сил в интересах организации. И хотя нельзя утверждать, что рабочие результаты и рабочее поведение работников определяется только лишь их мотивацией, все же значение мотивации очень велико [25, с.40].

Тип мотивации - это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Можно выделить три основных типа мотивации работников:

1) работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;

2) работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности;

3) работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована. Из этого следует, что, например, создание рабочих мест с более сложными задачами и большой ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих работников, но вовсе не для всех[12]. Руководитель всегда должен иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что эффективно для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Можно привести и другую классификацию типов мотивации работников:

- "Инструменталист". Мотивация такого работника ориентирована на голый заработок, желательно наличными и незамедлительно. Он индифферентен к форме собственности, работодателю, другим поощрениям. По профессии к таким мотивационным типам относятся грузчики, в частности портовые, объединяющиеся в бригады (артели), водители такси и другие люди, занимающиеся частным извозом.

- "Профессионал". Работник такого типа считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. К этой профессиональной группе относятся люди, занимающиеся творчеством в разных проявлениях. Это и программисты, и ученые, и музыканты (композиторы), и художники. Хотя среди двух последних категорий часто встречаются люди, ориентированные в своей деятельности на успех и признание окружающих. Но многие истинные создатели творят ради самого процесса творчества независимо от внешней реализации своих творений. Для них достижением является именно положительное решение стоящей перед ними творческой задачи.

- "Патриот". Основа его мотивации к труду - высокие идейные и человеческие ценности. Это люди, преследующие целью своей деятельности принести людям добро и гуманизм. В советское время таких людей было достаточно много в любой сфере деятельности. Сейчас их значительно меньше, это учителя школ и преподаватели вузов, руководители детских кружков, врачи, работающие в системе государственного здравоохранения, военные. То есть все те, кто работает ради того дела, которым он занимается, так как считает его необходимым людям, несмотря на то что при этом они получают от государства и общества очень скромное материальное вознаграждение.

- "Хозяин". Мотивация такого типа основана на достижении и приумножении богатства, собственности. Потребности таких работников практически не ограничены. Это класс предпринимателей, то есть людей, которые идут на риск ради того, чтобы выиграть и увеличить собственное

богатство, при этом принося реальную пользу обществу путем создания новых продуктов и предоставления дополнительных рабочих мест, хотя в отличие от предыдущего типа работников они думают в первую очередь не о благе общества, а о своем собственном благополучии.

- "Люмпен". Такой работник предпочитает уравнильное распределение материальных благ. Его постоянно преследуют чувства зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Он не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения[24].

Правила, соблюдение которых позволит повысить эффективность мотивационных мероприятий в организации:

- 1 Похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики.
- 2 Поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (минимизация разрыва между результатом труда и поощрением).
- 3 Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.
- 4 Проявление постоянного внимания со стороны руководства к работнику и членам его семьи.
- 5 Нужно предоставлять работникам возможность чувствовать себя победителями.
- 6 Следует поощрять работников за достижение промежуточных целей.
- 7 Желательно предоставлять работникам возможности ощущения своей самостоятельности и контроля за ситуацией.
- 8 Не следует ущемлять самоуважение работников, давая им возможность "сохранить лицо".
- 9 Лучше награждать небольшими и частыми поощрениями наибольшее количество работников.
- 10 В организации всегда должна присутствовать разумная внутренняя конкуренция - дух соревнования, способствующий прогрессу [7].

Методы мотивации труда аналогичны методам, используемым в управлении персоналом вообще. Среди них есть общие, широко применяемые в управлении другими объектами (производством, народным хозяйством в целом): административные, экономические, социальные и большое количество конкретных частных методов. Управление персоналом и, в частности, мотивацией труда должно основываться на принципах системного подхода и анализа, что означает охват всего кадрового состава предприятия, увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды во всей полноте взаимосвязей. Рассмотрим отдельно каждый вид методов управления мотивацией труда[27].

Административные методы. Для них характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. В систему административных методов входят: Организационно-стабилизирующие методы (федеральные законы, указы, уставы, правила, госстандарты и др.), то есть правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами для обязательного выполнения. При определении их состава и содержания используются научные подходы к менеджменту, правовые акты должны быть объединены в систему.

Методы организационного воздействия (регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование труда), действующие внутри организации. Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации. Распорядительные методы (приказы, распоряжения) используются в процессе оперативного руководства.

Дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности). Под дисциплинарными методами можно понимать, в частности, применение негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафами). Но необходимо разумное сочетание позитивных и негативных стимулов. В экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов к позитивным. Это зависит от традиций, сложившихся в обществе и коллективе, взглядов, нравов, методов и стиля руководства организации.

Экономические методы. С помощью данной группы методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Экономические методы - это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации. Это целая система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо. Среди них выделяют:

- методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм регионов и страны в целом);

- методы, используемые организацией (экономические нормативы функционирования предприятия, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале) [6].

Социально-психологические методы. Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику в организации. Социально-психологические методы управления основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения

административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. В состав данных методов входят:

- Формирование коллективов, учитывая типы личности и характера работников, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы. Здесь в целях эффективной мотивации необходимо учитывать, что отношение к труду у всех разное. Особое мнение руководители должны обращать на отношение сотрудников к труду как к объекту (внутреннему или внешнему), то есть экстраверсия или интроверсия. Именно на таких принципах и следует формировать коллектив.

- Личный пример руководителя своим подчиненным. Во-первых, это имидж менеджера, который оказывает мотивационное воздействие на сотрудников в плане их самовыражения и причастности к работе на фирме с эффективным руководителем. Кроме этого, на личном примере часто основывается власть руководителя, необходимая для осуществления других функций по управлению персоналом.

- Ориентирующие условия, то есть цели организации и ее миссия. Каждый сотрудник должен знать эти цели, поскольку, удовлетворяя личные потребности, он одновременно работает, чтобы выполнить цели, стоящие перед организацией в целом.

- Удовлетворение культурных и духовных потребностей - это возможности социального общения сотрудников. Многие руководители, делающие ставку на персонал, особенно в организациях, не занимающихся материальным производством, а оказывающих услуги населению (консалтинг, инжиниринг и другие виды деятельности), стараются проводить в свободное время мероприятия по организации досуга своих сотрудников и членов их семей или отмечают знаменательные события в жизни фирмы или особо отличившихся ее сотрудников совместными походами в ресторан, клуб и т.п. Такие мероприятия считаются гораздо более значимыми в плане повышения мотивации труда, чем элементы материального стимулирования, применяемые к отдельным работникам. Следует отметить, что уровень

оплаты труда в таких фирмах достаточно высокий. В государственных предприятиях подобными функциями занимаются профсоюзы, старающиеся организовать коллективные мероприятия (поездки, экскурсии) и удовлетворить культурные потребности работников.

- Установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива. Практически любой человек придерживается каких либо этических норм поведения. Такие нормы необходимы не только в быту, но и в трудовой деятельности людей. Поэтому если руководство определяет социальные нормы поведения или они вырабатываются на основе соглашения между членами коллектива и руководством либо на основании выработанных годами традиций, то такое положение вещей способствует повышению социально-нравственного климата в коллективе и является важным мотивирующим фактором (отсутствие конфликтов, согласие и т.д.). Руководство должно поддерживать такую ситуацию, для этого следует проводить какие-либо мероприятия по типу социалистического соревнования в СССР, но без излишних бюрократических моментов, присущих данному мероприятию. Так, на предприятиях Московского метрополитена существует до сих пор соревнование по профессии, выявляющее лучших работников коллектива с последующим материальным стимулированием.

- Установление моральных санкций и поощрений, то есть разумное сочетание позитивных и негативных стимулов. Моральные санкции в виде выговоров и замечаний имеют силу мотивационного воздействия на тех предприятиях, где это выработано многолетней традицией. На коммерческих предприятиях моральные санкции вряд ли имеют силу, тогда как даже такая незаконная форма материальной санкции (штраф за опоздание на работу), которая запрещена Трудовым кодексом РФ, способна принести должный мотивационный эффект. Такая же ситуация обстоит и с моральными поощрениями. Меры морального поощрения, такие, как благодарность, почетная грамота или фотография на Доске почета, оказывают свое

мотивационное воздействие в фирмах, где принята многолетняя традиция таких поощрений. Хотя в западных странах и в США также применяются меры морального поощрения - например, отличившегося сотрудника фотографируют вместе с руководителем фирмы и такая фотография стоит на рабочем столе сотрудника для всеобщего обозрения [21].

- Социальная профилактика и социальная защита работников - это бесплатная медицинская помощь, профилактические осмотры, льготы, талоны на питание, бесплатные путевки, компенсации на проезд и другие виды не денежного стимулирования. Однако такие методы социальной защиты оказывают свое мотивационное воздействие на тех предприятиях, где стоимость рабочей силы относительно низкая и требуются дополнительные меры материального поощрения работников.

Отдельно можно выделить духовно-нравственные методы, которые были присущи в большей степени советской модели стимулирования труда. Это ориентация на макроцели, озвучиваемые лозунгами: "Догнать и перегнать Америку!", "Пятилетку - в три года" и им подобными. Поэтому в масштабах организации такие методы редко применимы. Однако для удовлетворения у части сотрудников потребностей высшего порядка в причастности и успехе (они наблюдаются отнюдь не у всех) руководство может определить высшие цели фирмы (идеалы) и проводить политику их достижения духовно нравственными методами (пропаганда и др.) [16].

На предприятиях, где оплата труда не достигает высокого уровня, наиболее применимы административные и социально-психологические методы управления персоналом. Это в большей степени государственные предприятия. В организациях, где материальное стимулирование играет основную роль, применяются экономические методы мотивации, однако нельзя забывать и о социально-психологических методах воздействия. Должен применяться комплексно-целевой подход [7].

1.2 Исследование зависимости особенностей мотивации и стимулирования персонала от характера деятельности и типа предприятия

Сегодня все больше и больше компании стремятся найти и усвоить те методы, которые позволят мотивировать работников так, чтобы отдача была максимальной. Компании могли бы существенно повысить эффективность своей деятельности, если сотрудники имели бы непосредственный интерес к будущему компании. Некоторые важные потребности работников должны быть выполнены для того, чтобы добиться успеха на рабочем месте [31 с.401-403].

Ниже представлены разные подходы мотивации в зависимости от типа и характера предприятия.

Методы мотивации, применяемые в крупных предприятиях будут носить свой характер и иметь отличительные черты, так же стоит отметить, что не все выше описанные методы в полной мере могут быть применены на крупном предприятии в силу ряда особенностей.

Рассмотрим особенности мотивации персонала крупного предприятия на примере условного промышленного предприятия [7].

Данные особенности могут быть объединены в ряд направлений, позитивно или негативно сказывающихся на мотивации персонала.

1 Стабильность материальной мотивации. Работники крупных промышленных предприятий, получая традиционно не слишком высокую зарплату, тем не менее, вполне удовлетворены самой стабильностью ее получения. Вкупе с традициями и рабочими династиями таким образом обеспечивается минимальный (приемлемый) уровень мотивации и трудовой активности персонала без серьезных дополнительных моральных и материальных затрат со стороны руководства.

2 Организационные ограничения возможности самореализации сотрудников. Наличие значительного числа правил, инструкций, положений

и пр., жестких иерархических структур оказывает негативное воздействие на реализацию творческого потенциала работников, затрудняя тем самым проявление внутренней мотивации деятельности.

3 Противостояние «труда и капитала». Поскольку крупное промышленное предприятие представляет собой прообраз «государства в государстве» из-за многочисленности персонала и наличия сложной разветвленной иерархии, рыночный (капиталистический) характер внешней среды переносится на внутреннюю среду предприятия, приводя к возникновению «классового самосознания» и существенному снижению уровня управляемости мотивацией персонала.

4 Консервация особенностей социальных процессов. Также, являясь прообразом социума, крупное промышленное предприятие характеризуется тем, что существующие в обществе особенности социальных процессов закрепляются и переходят в устойчивые явления внутренней среды предприятия. Сюда относятся, например, такие явления, как семейственность, «барство», привнесение личных симпатий и антипатий в производственные отношения и пр., т.е. явления, активно изживаемые рыночной средой, если это снижает возможность получения прибыли. Достижение производственных целей и оптимизация организационных процессов отходят на «второй план», вызывая перманентное снижение мотивации всех имеющих к этому отношение сотрудников и зачастую приводя к сильному латентному сопротивлению (иногда даже саботажу).

5 Запутанность корпоративной сети социальных связей. Возникновение микро- и макроколлективов на предприятии на основе внутри- и межсемейных, а также дружеских и интеллектуальных связей в сочетании с профессиональными, технологическими, структурно - иерархическими отношениями приводят к образованию сложной (часто очень запутанной) иерархической системы социального взаимодействия, затрудняя в итоге реализацию управленческих мотивационных технологий.

6 Противоречивость параметров внутренней и внешней среды для работника. Замыкание социальных связей внутри предприятия способствует сплоченности коллектива и повышению уровня комфортности внутренней социально-психологической среды, таким образом, содействуя высокому мотивационному настрою и повышению эффективности функционирования предприятия. Одновременно снижается устойчивость работников к жестким проявлениям внешней среды, что приводит к формированию негативного отношения к окружающему миру и проникновению данного мировоззрения в деловую среду предприятия.

7 Изолированность внутренней среды крупного промышленного предприятия часто приводит к уменьшению разнообразия жизненных впечатлений его сотрудников и как следствие является причиной снижения их творческого потенциала.

8 Размывание индивидуальности работника и появление фактора «мотивационной несправедливости» по причине высокого уровня «скученности» персонала, приводящие к мотивационным потерям в виде «социальной лени» и уменьшения прилагаемых к работе усилий со стороны работников.

9 Промышленная организационная культура как фактор стабилизации уровня мотивации к труду. На крупных промышленных предприятиях, как правило, складывается устойчивая организационная культура, и независимо от качества такой культуры сотрудник автоматически будет стремиться подстроиться под нее, чтобы не выделяться на общем фоне. Поэтому, если в корпоративной культуре в числе приоритетов заложены идеи трудовой активности, целеустремленности, коллективизма и т.п., то это в значительной степени будет обеспечивать автоматический механизм включения высокой трудовой мотивации персонала [10].

Еще одной немаловажной отличительной особенностью крупных промышленных предприятий является значительное число не только самих

работников, но подразделений и профессий, что усложняет выработку универсальных мотивационных технологий на предприятии.

Исходя из изложенного выше, можно определить особенности применяемых методов мотивации:

1 Экономические методы мотивации на крупном предприятии очень сложны в использовании, так как они не всегда объективны в силу описанной проблемы «скученности», для более эффективного использования экономических методов мотивации должна четко функционировать система отслеживания вклада каждого работника в общий результат деятельности предприятия.

2 Социально - психологические методы при правильном применении могут являться мощным инструментом мотивирования, если правильно воздействовать на промышленную организационную культуру.

Таковыми методами будут являться:

- гласное признание заслуг;
- устное выражение благодарности руководителями;
- выражение благодарности в приказах;
- выражение благодарности в печати, на досках объявлений, по радио.
- поздравление с юбилеями;
- фотографии на досках почета, в музеях, на буклетах и т.д.;
- уважение и доверие;
- одобрение и поддержка;
- отрицательное подкрепление (порицание, упрек, наказание);
- общение сотрудников.

Крупное предприятия является механизмом сложным в управлении и создание эффективной мотивационной системы это залог его эффективного функционирования. На основе выше описанных особенностей можно сделать вывод, что комплексное мотивационное воздействие позволяет получить более высокие показатели мотивированности персонала крупного предприятия, чем одиночное или неполное воздействие.

Крупные успешно функционируют в условиях массового производства продукции и стабильной номенклатуры изделий, имеют дело с оптовыми покупателями. Малые предприятия ориентируются на изготовление продукции мелкими партиями, выполнение индивидуальных заказов, использование отходов производства, вторичного сырья, скромные ресурсные запасы, обслуживание индивидуальных клиентов. Сферы их деятельности обычно не пересекаются.

Следует отметить отличительные черты малого предприятия от крупного, которые будут влиять на построение мотивационного механизма в организации:

На малых предприятиях устанавливаются неформальные отношения в трудовом коллективе. Благодаря отсутствию формальных структур предельно упрощается система принятия управленческих решений, возрастает степень личного участия руководителей в деятельности всех работников фирмы. Руководитель предприятия нередко сам занимается бухгалтерским учетом, анализом коммерческой деятельности, финансами, снабжением и сбытом, ценами и рекламой.

Ликвидируется бюрократия присущая крупным предприятиям, люди реально причастны к управлению предприятием, распоряжению доходом, решению социально-бытовых проблем.

Малым предприятиям присуща быстрота освоения и внедрения новых технологий производства.

Малым предприятиям в большей мере, чем крупным присущи независимость, дерзость мысли и поступков, умение бороться с консерватизмом, рутинной, застоем. Нетрадиционные решения, экспериментирование, мотивация риска.

В теории все эти положительные отличия должны упрощать как управление мотивацией, так и управление предприятием в целом. Но на практике получается совсем иначе особенности мотивационного

менеджмента в малом и среднем бизнесе России в основном предопределяются его сегодняшним состоянием.

Данные проведенных исследований позволяют сделать следующие выводы:

Руководство, как правило, не считает нужным иметь в штате высокопрофессионального менеджера, поскольку менеджер - дорогой работник. Многие полагают, что в маленькой фирме все основное способен делать сам руководитель. На деле же владелец - директор чаще всего оказывается неумелым руководителем, хотя при этом он нередко является хорошим профессионалом в области, в которой ведет свой бизнес.

Очень часто персонал комплектуется из числа знакомых и родственников без учета их деловых качеств, соответствующего образования и навыков в работе. Сложилось мнение, что «свой» не предаст и не подведет. При этом не просчитываются урон, нанесенный некомпетентностью, а также сложности в отношениях, когда смешиваются деловые и родственные связи.

Заработная плата чаще всего четко фиксирована, оговорена при приеме и не связана с результатом деятельности предприятия. Это объясняется невозможностью, оценить реальный вклад каждого работника в результат деятельности предприятия, нежелание руководства платить достойную заработную плату наемным работникам.

Получение быстрой выгоды - основная цель владельца. У работников нет чувства уверенности в завтрашнем дне, они чувствуют себя не защищенными. Усиливает этот эффект и тот факт что мелкие предприятия обычно дают меньше своим работникам в плане социальных льгот, в организации питания, отдыха, лечения, в дополнительных выплатах в сравнении с крупными предприятиями.

Неоправданная продолжительность рабочего дня. Это объясняют нехваткой кадров, низкой квалификацией работников, плохой организацией труда, неудовлетворительным оборудованием рабочих мест.

Частая смена кадров из-за длительности рабочего дня, недостаточной оплаты за труд, невозможности профессионального роста, неуверенности в завтрашнем дне.

Внутренняя готовность руководителя - директора прекратить работу фирмы в любое время.

Из выше описанных положительных сторон малых предприятий в теории и негативных на практике следует, что работа по мотивации персонала должна быть направлена на устранение отрицательных факторов и применение положительных, перспективных особенностей.

Безусловно, именно на малом предприятии можно в полной мере применять весь спектр методов мотивации.

Мотивация на малом предприятии главным образом ложится на плечи менеджера. Главное требование, которое должно применяться к нему - умение работать с людьми, добиться их заинтересованности в постоянном и последовательном повышении экономических результатов функционирования малого предприятия.

Мотивация должна осуществляться через индивидуальный подход по возможности к каждому сотруднику предприятия, следует выявить то, что является доминирующим для него. Стоит уяснить, что общий план мотивации сотрудников на малом предприятии всегда даст меньше отдачи, чем индивидуальный для каждого сотрудника в частности.

Один из способов это сделать - делегирование полномочий, целей и задач каждому сотруднику при разработке общего плана или проекта. Другой способ - предоставить подчиненным возможность самостоятельно вырабатывать собственные стратегические задачи и планы.

Экономические методы мотивации персонала на малом предприятии укладываются в систему материальных вознаграждений и поощрений. Стоит отметить, что это система должна быть предельна, понятна сотрудникам, они должны знать, за что они могут быть поощрены и в каком размере, иначе непонятная система вознаграждения станет лишь препятствием. Менеджер

должен отлеживать усердие работников, не оставлять это без должного внимания и поощрения. Правильное применение экономических методов даст человеку чувство защищенности, уверенности, признания его заслуг.

Социально-психологические методы должны применяться для создания коллективного климата в организации, сотрудник должен чувствовать себя частью общего механизма, механизма от которого зависит жизнеспособность малого предприятия и он должен это понимать. На малом предприятии в рамках социально - психологических методов мотивации реально допустить работника до управления организацией (парсипативное управление), это дает человеку чувство причастности, самореализации, уважения, что является очень весомым для человека.

В заключении стоит отметить, что многие руководители малых предприятий считают, что экономических методов мотивации и стимулирования персонала достаточно для построения эффективной системы мотивации. Безусловно экономические методы это сильный инструмент для построения системы мотивации, но эффект от их использования часто оказывается половинчатым и не решает всех поставленных задач. Формат малого предприятия даёт широкий спектр возможностей для использования как экономических, так и социально - психологических методов и при разработке модели мотивации персонала малого предприятия следует отталкиваться от потребностей человека и добиваться от системы мотивации того, что бы она максимально удовлетворяла эти потребности.

1.3 Исследование лучших практик мотивации и стимулирования персонала на предприятиях малого бизнеса

Мотивация в своем проявлении имеет определенные закономерности, которые, при их учете, помогают менеджерам повысить эффективность влияния на поведение подчиненных, добиться более высоких показателей

производительности труда, избежать трудовых конфликтов. При этом необходимо отметить, что ценность тех или иных закономерностей мотивации у различных исследователей выделена по-разному.

Конкретные средства, с помощью которых может осуществляться влияние, достаточно разнообразны, что обуславливает множество классификаций стимулов в зависимости от различных аспектов.

Не смотря на то, что для каждого работника мотивы и стимулы различны, и к каждому нужен индивидуальный подход, выделим деньги как почти универсальное средство мотивации и разберём, что же их делает столь привлекательным мотивирующим инструментом [20, с.35].

Не насыщаемость – основная характеристика и преимущество денег как мотивационного подкрепления. Денег не бывает слишком много, ими сложно насытиться. От обилия пищи, воды может наступить пресыщение, с деньгами же этого не происходит.

С помощью денег можно откладывать удовлетворение многих потребностей на будущее. Это рождает чувство защищённости и уверенности в будущем, удовлетворяет потребность в безопасности.

Деньги подкрепляют любую деятельность и в любой момент времени. С их помощью можно стимулировать выполнение работы, её количество, качество, неформальные аспекты деятельности, творчество, новаторство, лояльность.

В отличие от большинства мотивирующих средств, деньги могут быть точно измерены. Таким образом, они служат критерием или мерой сравнения с другими людьми. Повышение заработной платы или дохода также является мерой карьерного роста человека.

Деньги в форме призов, надбавок или премий могут служить средством выражения признания и благодарности.

Откладывание и экономия денег – самый удобный способ накопления богатства, а богатство в свою очередь отражает покупательную способность.

Согласно опросам деньги занимают с 3 по 7 место в иерархии мотивов, побуждающих к трудовой деятельности. Помимо материального интереса, важны: стремление к самореализации, самовыражению, интересная работа, дружный коллектив и др.

Для удовлетворения важнейших физиологических потребностей работники должны быть обеспечены нормальными условиями труда и заработной платой, позволяющей на приемлемом уровне удовлетворять потребности в еде, одежде, в жилье (для разных людей и для разных стран или для разных регионов одной и той же страны этот уровень может существенно различаться). Эту задачу, прежде всего, решает достаточный уровень заработной платы и содержание социального пакета, отвечающее потребностям работников. Работники также должны иметь достаточно времени для отдыха и восстановления сил.

Рассмотрим несколько кейсовых примеров мотивации персонала.

1 Рекламное агентство «Авангард» , разработало четкую, прозрачную систему стимулирования для персонала, включающую:

Материальные факторы:

а) Оплата труда:

- вознаграждение за достижение целей;
- награждение победителей конкурсов на лучшие продажи;
- премирование за идеи, поданные в проект "банк идей".

б) расширенный социальный пакет, из которого можно выбрать любые три пункта:

- добровольное медицинское страхование для сотрудников и членов семей;
- абонементы в фитнес-клуб;
- оплата стоимости туристической путевки и для сотрудника и детей в возрасте до 14 лет;
- оплата стоимости курсов иностранного языка для сотрудника и его детей в возрасте до 14 лет;

- дополнительные дни отпуска;
- взносы на накопительную часть пенсии;
- оплата больничного.

в) дополнительные стимулы:

- поддержка семьи (подарки на рождение ребенка, свадьбу, новогодние подарки детям, льготы для молодых мам).

Нематериальные факторы:

- система повышения квалификации;
- внутренний конкурс на замещение вакантных руководящих должностей;
- корпоративный спорт;
- корпоративные праздники;
- корпоративный портал и внутренняя социальная сеть.

В результате внедрения системы была решена задача снижения текучести кадров, уменьшившейся на 30%, и повышения лояльности работников.

2 Разработчик компьютерных игр - компания Nival Interactive - поставила задачу найти и удержать персонал редких для отечественного рынка специальностей: игровых дизайнеров и программистов. Предприятие создало собственную систему мотивации сотрудников - пример креативного подхода к решению задачи.

Компания предложила работникам:

- Участие в интересных, инновационных проектах с возможностью обучения прямо в ходе работы - у отечественных и зарубежных коллег, у преподавателей ВГИКа, у известных художников, кинооператоров;
- Заработную плату выше, чем средняя по отрасли, систему премирования за успешно завершённые проекты, оплату мобильной связи, беспроцентные ссуды;
- Удобный график работы без четкой фиксации времени;

- Организацию офисного пространства в соответствии с пожеланиями персонала, выявленными путем опроса;

- Предоставление бесплатного питания на рабочем месте, создание уголков отдыха;

- Корпоративные мероприятия.

Это яркий пример нематериальной мотивации сотрудников.

Система постоянно совершенствуется, для чего ежегодно проводятся собрания и опросы персонала с целью выявления потребностей и внесения дополнений в программу. Фактически, работники сами определяют необходимые мероприятия по стимулированию.

Сегодня в компании нет дефицита кадров, более того, на каждое место претендует до 10 сотрудников "редких" специальностей.

3 Другой пример мотивации сотрудников - это компания "Академия сервис" - агентство, специализирующееся на BTL-маркетинге. Стоит рассмотреть блестящее решение этой компанией задачи мотивации сотрудников на примере системы стимулирования промоутеров. Обычно на такую работу набирают студентов. Молодежь часто рассматривает участие в промо-акциях, как временную подработку, и халатно относится к своим обязанностям. Компания решила поднять престиж профессии и эффективность труда персонала.

"Академия сервис" построило систему стимулирования сразу в нескольких направлениях:

- предоставление возможности высокого, стабильного, прогнозируемого заработка при условии сохранения удобного графика работы;

- внедрение системы премирования, перераспределения фонда поощрений в пользу активно и добросовестно работающего персонала;

- организация конкурсов и награждение победителей;

- создание возможностей для карьерного роста до позиций координатора проектов, супервайзера;

- формирование командного духа, единого коллектива;
- организация корпоративных праздников, развлечений для работающих студентов.

В результате внедрения системы повысилась дисциплина персонала, уменьшилась текучесть кадров на 35%.

4 Новосибирская клиника репродуктивной медицины "Эко" разработала эффективную систему стимулирования персонала на предприятии для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов, лучших в своей отрасли. Такая мотивация сотрудников - пример для всех медицинских учреждений.

Основная цель системы сформулирована, как "обеспечение мира и достатка для работников". В перечень факторов повышения лояльности персонала входят:

- а) материальные поощрения:
 - высокая зарплата;
 - премии по результатам работы и за выслугу лет;
 - организация обучения и стажировок в ведущих отечественных и зарубежных клиниках;
 - обеспечение бесплатным питанием на местах, рабочей одеждой, дотациями на сотовую связь и бензин.
- б) нематериальные:
 - организация досуга - корпоративные мероприятия;
 - походы в театр;
 - туристические поездки;
 - поздравления ко дню рождения.

Реализация программы позволила полностью укомплектовать штат специалистами, многие из которых считаются лидерами в профессии.

5 Московский холдинг "СКМ Групп" - инвестиционная компания задалась целью повысить лояльность и эффективность персонала. Мощная

система мотивации сотрудников - пример ответственного отношения руководства к кадрам.

В программу стимулирования "СКМ Групп" включены:

а) материальные факторы:

- высокая заработная плата, рассчитываемая на основе показателей эффективности - КРІ;

- призы за победу в конкурсах;

- 15% скидки на приобретение недвижимости в домах, построенных предприятием, предоставляемые сотрудникам, отработавшим более 3 лет;

- оплачиваемые отпуска и путевки.

б) нематериальные факторы:

- организация спортивных мероприятий - трофи-рейдов;

- выезды на охоту;

- проведение корпоративных праздников.

Благодаря программе стимулирования, в компании решена проблема текучести кадров, значительно повысилась эффективность труда персонала.

6 Компания «Первый БИТ» (интегратор ИТ-решений для учёта и управления).

Метод: Предоставление любому сотруднику, не зависимо от того, молодой специалист он или уже профессионал, возможности быстрого личностного, профессионального и карьерного роста.

Способ реализации:

Приобретение профессиональных знаний и их постоянное совершенствование — вот путь, по которому идёт каждый сотрудник, начиная с первых шагов в компании. «Развиваться у нас быстрее, чем где-либо еще» – вот основной принцип кадровой политики компании «Первый БИТ». И для компании очень важно создать внутри определённую среду и условия, дающие возможности роста [21, с.32].

Для этого по основным должностям разработаны прозрачные карты роста, иллюстрирующие, куда можно расти и как. Они доступны для

ознакомления всем сотрудникам. В основе роста лежит сложность задач, которые сотрудник решает, а не только стаж его работы, возраст, пол или регион. Растить может любой, претендуя на более высокую должность и продвигаясь по служебной лестнице. Основное условие - сотрудник хочет это делать и уже показал какие-то результаты. Вчерашний стажер, приложив усилия, может в течение трех лет стать руководителем, например, одного из офисов. При возникновении вакансии в другом отделе или подразделении компании можно перейти и туда, сменив специализацию. Требуется только обратиться к менеджеру по персоналу или непосредственному руководителю, подтвердить необходимые знания на позицию и пройти собеседование. Абсолютно у каждого сотрудника после прихода его в компанию есть обязательный индивидуальный план развития.

В реализации карты роста помогает созданная в компании серьезная и разносторонняя система обучения, абсолютно вся информация о которой представлена на корпоративном портале в разделе «Мое развитие» – каталог вебинаров, электронные версии книг, видеозаписи тренингов, мотивационное видео, расписание внутренних курсов, информация о сертификации и аттестации и т.д. Компания сама вкладывает деньги в обучение сотрудников. В «Первом БИТе» каждый может самостоятельно выбрать себе интересующий очный или заочный курс обучения, посетить семинар, поучаствовать в мастер-классе. Можно учиться друг у друга: сотрудники на любом этапе работы могут стать преподавателями или наставниками для своих коллег и проводить вебинары. Можно учиться у рынка: компания приглашает лучших преподавателей, закупает в библиотеку специализированные книги (по продажам, организации бизнеса, переговорам, психологии, этике делового общения, тайм-менеджменту, маркетингу и т.д.), поощряет участие в профессиональных сообществах. А можно с помощью системы профессионального дистанционного обучения, подразумевающей обязательную сдачу экзаменов и получение сертификатов.

Ещё одной площадкой для обмена опытом являются проводимые на постоянной основе международные слёты специалистов компании различного профиля: руководителей офисов, руководителей проектов, руководителей отраслевых направлений, менеджеров по работе с заказчиками, консультантов, маркетологов и HR-специалистов.

Придя в компанию, каждый новый сотрудник составляет вместе со своим руководителем индивидуальный план роста, который включает в себя перечень компетенций и специальных знаний, которыми должен обладать сотрудник к определённому времени. В плане прописываются конкретные мероприятия, помогающие в развитии, необходимые курсы и даты сертификаций. Такие планы роста помогают сотрудникам эффективнее и быстрее развиваться.

Каких результатов удалось добиться: более 65% нынешних руководителей компании выросли именно в ней из линейных сотрудников. По целевым группам вырос средний срок работы сотрудника в компании (сейчас это около 2 лет) и снизилась текучесть кадров.

7 Компания BDO Unicon Outsourcing (услуги аутсорсинга бизнес-процессов: бухгалтерский учёт, расчёт заработной платы, кадровый учёт, а также аутсорсинг поддержки бизнес-приложений)

Какую нематериальную мотивацию компания предлагает сотрудникам:

Как во многих компаниях, используется в качестве одного из средств нематериальной мотивации систему добровольного медицинского страхования, но, помимо пакета ДМС, также предлагается сотрудникам страхование от несчастного случая, позволяющее им, при необходимости, компенсировать стоимость необходимого срочного лечения [22, с.54].

После года работы предлагается сотрудникам компании так называемый расширенный социальный пакет, построенный «по принципу кафетерия», когда на определённую сумму, выделенную для каждого грейда, работник может выбрать именно тот набор льгот, который будет нужен именно ему. В этот пакет входят следующие опции: компенсация расходов

на занятия спортом, компенсация расходов на лекарственные средства и медицинские услуги, не покрываемые медицинской страховкой, расходов на детский сад и т.п.

Также предлагается компенсация расходов на мобильную связь для отдельных категорий сотрудников.

В связи со спецификой работы сотрудников компании, иногда у них возникает необходимость задерживаться на работе по производственной необходимости. Для таких коллег компенсируются расходы на ужин, а также на доставку до дома с помощью такси.

Помимо всего вышеперечисленного компания регулярно проводит выездные корпоративные мероприятия, организуются конкурсы и поздравления сотрудников с профессиональными и иными праздниками, стараются сделать комфортной и разнообразной их офисную жизнь.

Немаловажную роль играет комфортность бытовых условий, в которых находятся работники компании. Ведь на работе мы проводим добрую половину жизни. Для того чтобы своевременно и качественно удовлетворять нужды сотрудников в комфортных условиях, компания специально разработала систему заявок в административно-хозяйственный департамент, которая позволяет в кратчайшие сроки удовлетворять все бытовые неудобства, возникающие у сотрудников во время пребывания в офисе. Также предлагаются различные опции по обучению сотрудников компании.

Так, сотрудники департамента бухгалтерской практики могут пройти бесплатное обучение по курсу «Профбухгалтер», а также подтвердить уже имеющийся сертификат.

Есть возможность внутреннего обучения по программному пакету Microsoft Office у сертифицированного тренера, а также повысить уровень своих знаний за счет внешнего обучения, которое может быть запланировано по результатам ежегодной оценки и инициировано руководителем при необходимости.

Система обучения, выстроенная в компании, является одним из важнейших методов мотивации. Она позволяет, во-первых, повысить мотивацию сотрудников за счет достижения более высокого уровня их квалификации и профессионального роста, а во-вторых, получить более высокое качество работы на выходе и, как следствие, большую пользу для работы компании в целом. Ведь человеческие ресурсы – наше главное богатство.

2 Исследование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии (на примере ИП Галецкий)

2.1 Общая характеристика деятельности предприятия малого бизнеса ИП Галецкий

ИП Галецкий является малым предприятием. Основная специализация малого предприятия – производство хлебобулочных изделий, которые реализуются через магазины малого бизнеса. Малое предприятие расположено по адресу: республика Хакасия, г. Сорск, ул. Сайгачинская, 1.

Организационно-правовая форма ведения деятельности: «индивидуальный предприниматель». Форма налогообложения: Упрощенная система налогообложения, доходы минус расходы, 15%.

Цель малого предприятия – получение прибыли и предоставление разнообразного продукта наивысшего качества на основе традиционных и современных технологий.

Ассортимент выпускаемой продукции: хлеб (высший сорт, первый сорт, второй сорт), «Украинский новый», хлеб «Казачий», хлеб «Белгородский» и др. Изделия булочные: плетенки, батоны нарезные, батоны особые, сайки с изюмом, булки городские, халы плетеные, булочная мелочь, сайки.

Наряду с изделиями, изготавливаемыми по традиционным рецептам, малое предприятие выпускает: калач «Саратовский» из муки в/с формовой, хлеб «Ситный с изюмом», хлеб «с шиповником» формовой, хлеб «с боярышником» формовой. В 2014 г. расширили ассортимент изделий: булочка сдобная «Майская», батончик с повидлом, рогалик сдобный, булочка с повидлом и с маком, ватрушка с повидлом, рулет с повидлом, рулет с маком, рулет с изюмом, булочка «Веснянка», калачики с маком, пирог с повидлом.

Вся выпускаемая продукция упакована с красочным логотипом, в котором нанесена вся основная информация о товаре. ИП Галецкий

образовано в 2000 году, на протяжении времени работающее стабильно и прибыльно. Качество выпускаемой продукции неоднократно отмечалось дипломами на различных выставках и конкурсах.

Организационная структура управления - линейно-функциональная. Руководит малым предприятием директор, в его подчинении – заместитель директора, заведующий производством - технолог, бухгалтер. В штате исполнителями являются технические работники: пекари (4), помощники пекарей(6), водители(6), подсобные рабочие(5) и продавцы(5). Структура предъявляет очень высокие требования к директору, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемыми подчиненными работниками, что ограничивает масштаб возглавляемого подразделения и возможности руководителя более эффективно им управлять. В обязанности директора входит: осуществление оперативного управления предприятием, осуществление контроля за текущей финансовой и хозяйственной деятельностью компании, обеспечение исполнения решений, заключение всех видов договоров, представление компании во всех государственных и иных организациях. Схематически структура управления представлена на рис. 1

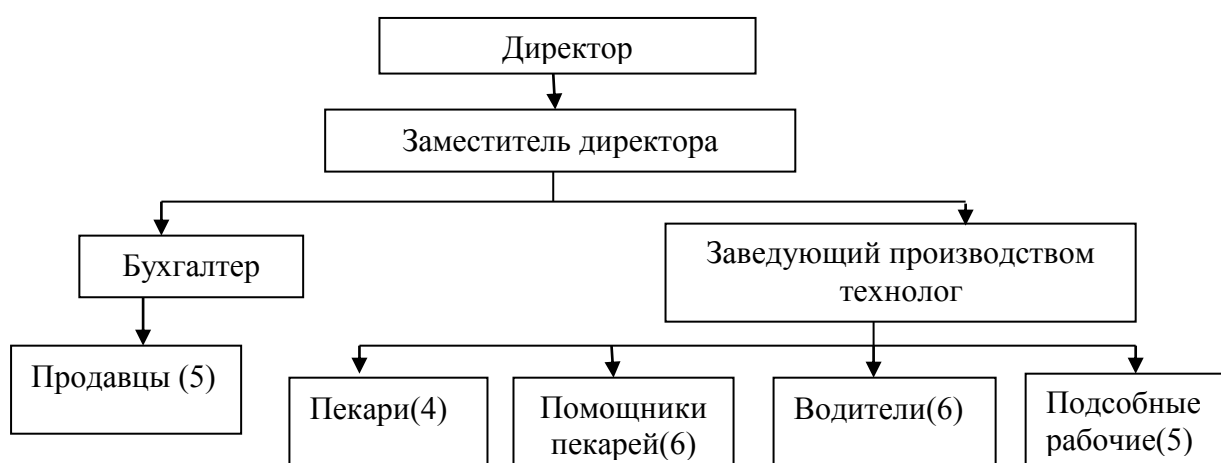


Рисунок 1 - Структура управления ИП Галецкий

Хозяйственная деятельность предприятия характеризуется системой показателей, отражающих состояние капитала в процессе его кругооборота и

способность предприятия финансировать свою деятельность на фиксированный момент времени. Для наиболее полной оценки деятельности предприятия необходимо рассмотреть ряд финансовых показателей, которые позволяют дать более точную и подробную оценку финансового состояния компании. Основные показатели хозяйственной деятельности компании ИП Галецкий приведены в табл. 1.

Таблица 1 – Динамика показателей хозяйственной деятельности ИП Галецкий за 2013-2015 гг.

Наименование показателей	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, %	
				2014/2013 гг.	2015/2014 гг.
Выручка от реализации, тыс. руб	13150	14550	18829	111	129
Среднесписочная численность	21	25	29	119	116
Фонд оплаты руда, тыс. руб.	4580	5860	8820	128	158
Затраты, тыс.руб.	9590	11600	16720	115	138
Прибыль, тыс. руб.	3560	2950	2109	83	71
Рентабельность продаж, руб.	0,27	0,20	0,11	74	55

Представленные данные в таблице 1 свидетельствует о том, что выручка в 2014 году составила 14 млн. 550 тыс. рублей, что на 1 млн. 400 тыс. рублей (11%) больше чем в 2013 году. Данный показатель в 2015 году возрос на 4 млн. 279 тыс. рублей, что на 30% больше по отношению к 2014 году. Также из таблицы 1 видно, что за период с 2013 года по 2015 год

произошло увеличение среднесписочной численности сотрудников с 21 человека до 29 человек, данное увеличение составило 22,2%.

За 2014 год по отношению к 2015 году наблюдается рост фонда оплаты труда с 4 млн. 580 тыс. рублей до 8 млн. 820 тыс. рублей, что составило 93%. Данное увеличение показателя обосновано ростом средней заработной платы и увеличением среднесписочной численности сотрудников. На ряду с этим, значительно возросли затраты на обслуживание оборудования, аренду помещений с 5 млн. 010 тыс. рублей в 2013 году до 7 млн. 900 тыс. рублей в 2015 году, что составило 58%. Это связано с увеличением персонала компании, повышением арендной платы, повышением налогов и прочее. Несмотря на данные показатели, компания остается в 2015 году в прибыли, хотя она и значительно снизилась по отношению к 2013 году, на 59%.

Что касается экономических показателей, то в целом за исследуемый период наблюдается рост всех хозяйственных показателей, хоть и незначительный, кроме прибыли и рентабельности продаж. Для повышения показателя рентабельности продаж, прибыли, компании необходимо работать над затратной политикой компании, увеличением объема выпуска продукции, расширением рынка сбыта, повышением производительности труда.

Увеличить прибыль компании можно за счет: повышения конкурентоспособности; роста количества продаж дополнительных услуг, повышения притока новых клиентов, за счет отличных рекомендаций.

Для проведения анализа состава и структуры персонала компании используем ряд показателей, которые отражены в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика показателей структуры персонала ИП Галецкий за 2013 – 2015 гг.

Показатель	Критерий	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста, %	
		кол-во чел.	кол-во чел.	кол-во чел.	2014/2013гг.	2015/2014гг.
По полу:	мужчины	13	14	13	107	92
	женщины	8	11	16	137	145
По возрасту:	от 20 до 25	6	6	5	100	83
	от 26 до 35	5	8	12	160	150
	от 36 до 50	6	7	8	116	114
	старше 50 лет	4	4	4	100	100
По стажу работы:	до 1 года	-	4	2	120	100
	от 1 года до 2 лет	2	5	7	250	140
	от 2 до 5 лет	7	4	8	57	200
	более 5 лет	12	12	12	100	100
По уровню образования	Среднее	12	15	21	125	140
	Неоконченное высшее	3	3	3	100	100
	Высшее	5	5	5	100	100

Из данных таблицы 2 видно, средний возраст работников – 35 лет. По стажу работы произошло увеличение числа работников с небольшим стажем от 1 года до 2 лет по отношению к 2013 году. Количество работников со стажем более 5 лет осталось неизменным, это говорит о том, что костяк «старых» работников остается прежним. Среднее образование имеют такие категории работников, как: помощники пекарей, водители и обслуживающий персонал. Меньшее количество человек в ИП Галецкий имеют высшее образование, несколько человек получают образование в данный период, хотя не у всех сотрудников образование соответствует их специализации в компании.

Для анализа динамики текучести персонала в компании используем исходные данные движения персонала за 2013 - 2015 гг., они представлены в табл. 3.

Таблица 3 - Показатели движения персонала в ИП Галецкий за 2013 - 2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Среднесписочная численность персонала	21	25	29
Принятые работники	4	4	4
Уволенные работники	4	6	4

Полученные данные по движению персонала в ИП Галецкий отразим в табл. 4.

Таблица 4 - Анализ динамики текучести персонала в ИП Галецкий за 2013 – 2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Темп роста,%	
				2014/2013гг.	2015/2014гг.
Коэффициент выбытия (Кв)	0,11	0,15	0,09	126,7	40
Коэффициент приема (Кп)	0,11	0,1	0,09	110	90
Коэффициент стабильности (Кс)	0,06	0,07	0,05	110	80
Коэффициент текучести (Ут)	0,11	0,15	0,09	126,7	66,7

В результате полученных данных видно, что коэффициент выбытия снизился за период 2014/2015 гг. Что касается коэффициента приема персонала, то за период с 2014/2013 году он повысился на 10%, а в отношении 2015/2014 гг. снизился на 10%. Можно сделать вывод, что коллектив малого предприятия достаточно стабилен в своем движении, динамика коэффициента стабильности составила 110 % в 2014 году по отношению к 2013 году, а по отношению 2015 года к 2014 году 80%. Текучесть персонала с 2013 по 2014 год увеличилась на 26%, а с 2014 по 2015 г. снизилась на 66,7%.

Таким образом, численность коллектива ИП Галецкий постепенно растет, вместе с тем текучесть персонал остается нестабильной. Необходимо отметить, что текучесть персонала для любой предпринимательской организации – признак надвигающихся проблем, следовательно, необходимы организационные изменения, т.к. при снижении показателя коэффициента стабильности персонала возникают серьезные опасения, поскольку нежелание сотрудников работать в компании является очевидной проблемой. Поэтому необходимо регулярно проводить анализ причин увольнения сотрудников.

2.2 Исследование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий

Целью анализа действующей системы мотивации и стимулирования персонала в ИП Галецкий является создание представления о ее недостатках и возможности их целенаправленного исправления и целостного формирования – от выработки политики мотивации до определения способов индивидуальной мотивации конкретных работников.

Рассмотрим каждую группу методов стимулирования более подробно. В управлении персоналом ИП Галецкий применяются следующие группы методов:

1 Административно - организационные методы управления: регулирование взаимоотношений сотрудников посредством должностных инструкций; использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью компании.

2 Экономические методы управления: материальное стимулирование труда работников: основная заработная плата; фиксированные премиальные в каждом месяце.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с ТК РФ ИП

Галецкий самостоятельно устанавливает вид системы оплаты труда, размеры должностных окладов, а также формы материального поощрения. Фирма использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Заработная плата работников складывается из: должностного оклада и премий.

Заработная плата сотрудникам выплачивается два раза в месяц без задержек, что само по себе является стимулом к труду. Люди к этому привыкли и поэтому уверены в своем стабильном положении.

Форма оплаты труда используется повременно – премиальная (устанавливается процентная надбавка к месячной заработной плате).

Вознаграждение состоит из двух частей:

- простой повременной оплаты;
- премиальной части вознаграждения.

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, предприимчивости. Показателем премирования является выполнение установленных месячных планов. Основным условием начисления премий работникам является выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями. Премия в компании является фиксированной, что в свою очередь, не является достаточным стимулом работников к стремлению делать, что большее для компании, чем входит в их непосредственные должностные обязанности.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях: неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями; совершение дисциплинарного проступка; причинение материального ущерба компании или нанесение вреда ее деловой репутации. Конкретный размер снижения премии определяется директором и зависит от тяжести проступка или характера упущения, а также их последствий.

3 Социально-психологические методы управления: развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания; стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий, предоставление оплачиваемых отпусков и т.п.), организации праздников для сотрудников и их детей.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых в компании следует так же назвать оптимизацию организации рабочего места необходимой мебелью, обеспечение всей необходимой оргтехники и оборудованием, освещением. В ИП Галецкий есть традиция – поздравление сотрудников с днем рождения или другими знаменательными датами в их жизни, с вручением премии или ценного подарка. А также совместное празднование торжеств, особых событий компании.

Сотрудникам, у которых работа связана с разъездами, предоставляются подотчетные средства на топливные расходы и обслуживание личного авто - транспорта. Это является также немаловажным приложением к бюджету сотрудника.

В компании приветствуется стремление к обучению, к совершенствованию своих знаний. Руководство фирмы оплачивает учебные отпуска, но к сожалению само обучение работнику, фирма компенсировать пока не готова.

Мы провели опрос на исследование удовлетворенности трудом персонала компании. Необходимо было распределить 120 баллов по 12 сферам. Это означало, что чем больше баллов отдано одной области, тем больше именно эта сфера в компании удовлетворяет сотрудника. Если какая-либо сфера совсем не удовлетворяла, то нужно было отдать ей 0 баллов. В опросе принимало участие 21 человек, и были получены следующие результаты, которые представим в таблице 5.

Таблица 5 - Результаты опроса персонала ИП Галецкий на предмет удовлетворенности своей трудовой деятельностью

Сфера	Общее количество баллов	Доля, %
Коллеги	2010	8
Начальник	302	12
Деятельность	254	10
Условия труда	218	9
Организация и руководство	134	5
Мое развитие	118	5
Оплата труда	116	5
Защищенность рабочего места	330	13
Режим работы	320	13
Социальный пакет	246	10
Совместимость работы с личной жизнью	180	7
Оценка достижений	92	4
ИТОГО	2520	100

По результатам данных опроса удовлетворенностью своей деятельностью в компании сотрудников ИП Галецкий, можно сделать вывод: основной мотивирующий фактор, как оплата труда, набрал всего лишь 116 баллов (5%), это говорит о том, что работники недовольны ее размерами, несмотря на то, что производительность их труда ниже, чем индексация заработной платы. На это следует обратить внимание в первую очередь при разработке новой системы материального стимулирования. Так же низкий балл получила сфера «мое развитие» – 118 баллов (5%), работники не видят своего развития в организации и возможности карьерного роста. Личность директора ИП Галецкий удовлетворяет коллектив – 302 балла (12%), это в первую очередь связано с его личностными характеристиками, а вот организация и руководство (5%) в целом незначительно соответствует ожиданиям коллектива. Значительное количество баллов получили такие сферы, как «защищенность рабочего места» (13%), «режим работы» (13%).

По данным таблицы 5, построим диаграмму, из которой наглядно видно процентное соотношение сфер в области трудовой деятельности персонала, которые в большей или меньшей степени удовлетворяют ИП Галецкий (рис. 2).

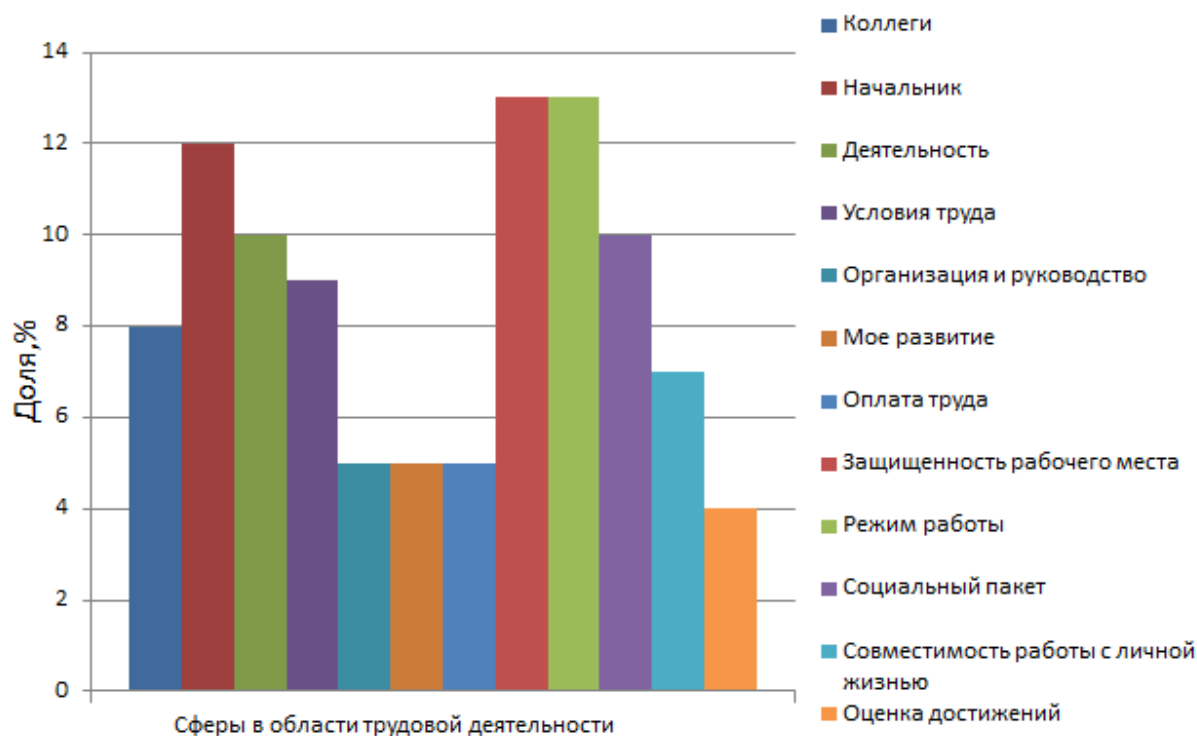


Рисунок 2 - Диаграмма удовлетворенности персонала своей деятельностью в ИП Галецкий

На основе проведенного исследования системы стимулирования персонала ИП Галецкий можно сделать вывод, что система стимулирования персонала нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций менеджмента.

2.3 Основные проблемы и направления совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий

Анализ действующей системы мотивации ИП Галецкий выявил основные ее недостатки: низкий уровень удовлетворенности размером премии, не учитывается индивидуальный вклад труда работника, действующая мотивация не имеет систему социальных льгот для работников.

Система коммуникаций, действующая на предприятии, малоэффективна, в коллективе между сотрудниками часто возникают конфликты, отсутствует единый командный дух, сложившийся социально-психологический климат в коллективе не способствует эффективной деятельности, слабо сформирована корпоративная культура, не разработаны мероприятия по ее развитию.

Данному предприятию необходимо принять меры по совершенствованию мотивации работников предприятия. Можно предложить следующие основные направления развития системы стимулирования персонала в ИП Галецкий:

- повышение роли организационно - административных методов управления;
- применение новых стимулирующих форм оплаты труда;
- расширение использования социально-психологических методов в стимулировании персонала;

Необходимо определить технологию мотивации труда в компании. Для этого следует изучать и отслеживать изменение потребностей работников фирмы путем проведения опросов или анкетирования, при этом особое внимание следует обращать на подбор сотрудников для формирования трудовых коллективов в соответствии со складом характера и типом личности.

Соответственно, в результате исследования и оценки системы мотивации персонала в ИП Галецкий можно сделать вывод, что необходимо развивать следующие компоненты мотивации:

1 Развитие организационно – административных подходов предприятия (система общих для всего персонала ценностных ориентаций и норм). Основные инструменты: Устав предприятия, открытые принципы руководства и организации предприятия, демократический стиль руководства, должностная инструкция, положение о премировании, положение об оплате труда. При использовании данного компонента могут

быть достигнуты: понимание и признание целей компании, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками фирмы, материальный стимул.

2 Система участия (участие работников в распределении общего хозяйственного результата, капитале предприятия и развитие сотрудничества). Инструменты: справедливое распределение результатов, участие в капитале, участие в прибылях, развитие отношений партнерства. Достигаются такие цели как: установка на кооперативность в поведении, ориентации на соотношение затрат и результатов, готовность к риску.

3 Защита персонала (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам). Инструменты: безопасность труда, охрана здоровья, создания условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи. Достигаемые цели: социальная защищенность и интеграция с компанией, повышение трудовой активности.

4 Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия). Инструменты: производственная документация, собрание коллектива, планерки, совещания, отчеты о работе. Достигаемые цели: информированность о делах предприятия, деятельность с позиции интересов предприятия, обратная связь.

5 Повышение роли социально – психологических методов. Инструменты: обратная связь между руководителем и подчиненными, анкетирование, опросы, тестирование, корпоративная культура. Достигаемые цели: функциональное разделение труда и формирование отделов с учетом темперамента и характера личности, положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия, устранение конфликтов в компании, сплоченность коллектива для эффективного функционирования всей системы.

3 Разработка проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии малого бизнеса (на примере ИП Галецкий)

3.1 Определение требований к проекту совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий

В результате проведенного анализа мотивации работников ИП Галецкий было выявлено, что для более эффективного функционирования малого предприятия необходимо осуществление ряда мероприятий, направленных на совершенствование существующей системы мотивации. Для более эффективного совершенствования существующей системы мотивации необходимо максимально использовать имеющиеся в организации позитивные моменты и постараться наиболее оперативно устранить факторы, вызывающие неблагоприятные для сотрудников и компании в целом последствия.

Начало проекта 01.01.2017 – окончание проекта 01.06.2017.

Цель проекта – разработать новую систему мотивации персонала ИП Галецкий.

В ходе проведенного исследования было выявлено что организационно – административные методы управления персоналом используются не в полной мере.

Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся штатное расписание и организационная структура, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы введены в действие соответствующими приказами директора ИП Галецкий.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних

нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. Распорядительные воздействия руководства ИП Галецкий выражены в виде приказов, распоряжений, указаний, инструкций, нормировании труда, координации работ и контроля исполнения. Инструктаж и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на учении подчиненных правилам выполнения трудовых операций.

Таким образом, анализ организационно - административных методов управления персоналом применяемых в ИП Галецкий в целом позволил сделать вывод о позитивном воздействии. Однако следует отметить, что в ходе исследования было выявлено отсутствие локальных актов устанавливающих все особенности оплаты труда персонала.

Для повышения роли организационно – административных методов были предложены разработки следующих положений:

- положение об оплате труда;
- положение о премировании;
- положение о карьере.

Благодаря положениям об оплате труда и о премировании можно будет избежать различных споров, которые зачастую возникают при расчете и выплате вознаграждений.

В ходе исследования материального стимулирования было выявлено, что в ИП Галецкий используется повременно - премиальная форма оплаты труда, т. е. оплата производится за фактически отработанное время независимо от результатов работы. В основе расчета - оклад. Вызывает ли повременная оплата труда какие-либо проблемы и затруднения? К сожалению, да. Не стоит забывать, что сотрудники получают деньги не за сделанную работу, а за свое фактическое присутствие на ней. Так же не много стимулов, которые способны повысить производительность труда. Контроль над качеством не так уж и важен, но появляется необходимость в контроле над самими сотрудниками. Затраты это влечет за собой немалые.

Контроль в некоторых ситуациях может быть неосуществимым. Следовательно, нужно применить новую стимулирующую форму оплаты труда, а именно сдельно - прогрессивную.

Сдельная - прогрессивная система оплаты труда позволит руководителю полностью обезопасить себя от ленивых или малопродуктивных работников. Сам сотрудник заинтересован в как можно большем объеме работ, следовательно, сдельная оплата труда позволяет работодателю снизить издержки на содержание контролируемых работниками структур, а объёмы производства увеличатся.

Исследование социально – психологических методов стимулирования персонала в ИП Галецкий показало, что не развита организационная культура, отсутствует система управления конфликтами, также было выявлено, что коллектив не сплочённый.

Таким образом, опираясь на все вышесказанное, руководству ИП Галецкий следует придерживаться следующих направлений мотивации труда и управления персоналом:

- рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов стимулирования персонала;
- установить четкие цели и задачи, нормативы, положение о премировании, положение об оплате труда, положение о карьере;
- связать социальные услуги с производственными результатами работника;
- дать оценку индивидуальному вкладу каждого сотрудника в результаты деятельности фирмы на основе регулярной обратной связи. Регулярно проводить анкетирование среди сотрудников компании, выявляя тем самым их пожелания и стремления, а также учет потребностей;
- обеспечить возможность для роста сотрудников и раскрытия их потенциала;
- компенсировать затраты усилий сотрудников справедливым вознаграждением;

- заменить форму оплаты труда работникам с повременной – премиальной на сдельно – прогрессивную;
- дать сотрудникам такие примеры поведения, которые побуждали бы их объединению в достижении общих целей;
- создать благоприятный психологический климат в компании, повысить организационную культуру.

Таким образом, можно сделать вывод, что разработанный проект совершенствования системы мотивации и стимулирования труда ИП Галецкий, позволит решить ряд проблем в системе управления персоналом, усовершенствовать использование всех методов воздействия: организационно – административных, экономических и социально – психологических.

3.2 Разработка проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий

Разработка проекта совершенствования системы мотивации будет осуществляться, основываясь на следующих принципах: устранение существующих проблем; оптимального совмещения организационно-административных и материальных методов; принципов компенсационной политики компании; экономической эффективности; способствовать развитию таких качеств сотрудников как, творческий подход и активный поиск дополнительных возможностей для процветания компании, формирование нового социального пакета, стабилизация психологического климата.

После разработки основных элементов совершенствования системы мотивации и стимулирования труда в ИП Галецкий, следующий этап - внедрение и реализация мероприятий. После чего будет дана оценка социально- экономической эффективности предложенной программы и

выявлено насколько достигли желаемого результата. В случае благополучного внедрения, реализация предлагаемых мероприятий позволит улучшить мотивацию сотрудников и повысить эффективность их работы, что в свою очередь приведет к существенному росту доходов малого предприятия.

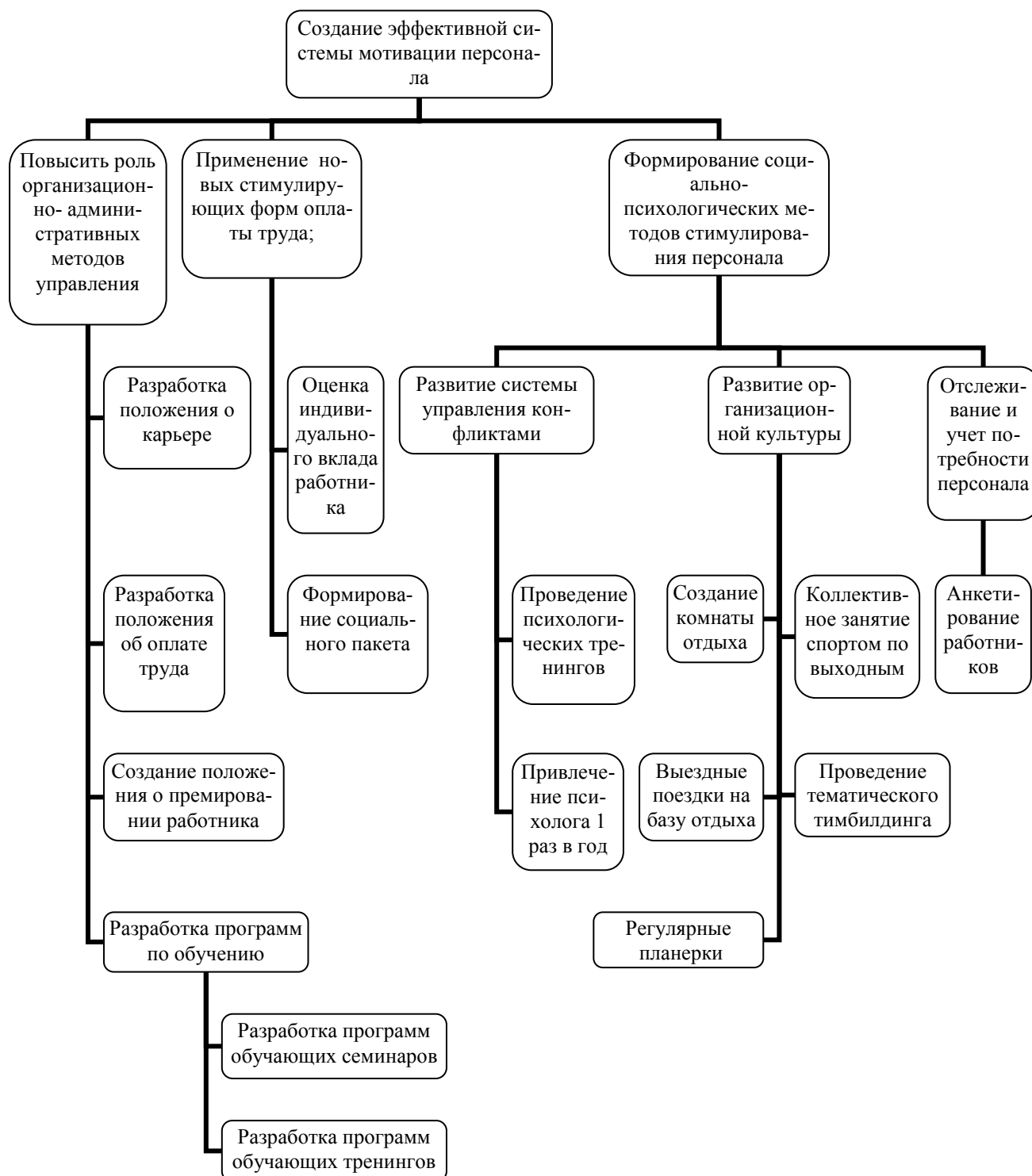


Рисунок 3 –структурная декомпозиция работы «Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий»

Этапы внедрения новой системы мотивации и стимулирования персонала в ИП Галецкий (рис.3):

1 Повышение роли организационно - административных методов управления. Недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируются на достижение заданной результативности, а не на ее безграничный рост, поощряют исполнительность, а не инициативу.

К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако в целом прямые воздействия, в конечном счете, ведут к пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому непониманию. В решении данной проблемы наиболее эффективными будут прямые методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий. Чем будет лучше система экономического стимулирования, тем более четко она должна быть прописана в административных актах, распоряжениях, приказах, инструкциях и тем более понятнее должна быть доведена до рядового сотрудника руководством.

Необходимо рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов стимулирования персонала. Для этого необходимо разработать следующие положения и программы:

1) Положения о карьере.

Структура положения о карьере должна соответствовать кадровой стратегии компании и учитывать личные цели каждого работника, на основе которых разрабатываются мероприятия, способствующие развитию карьеры работника в нужном направлении.

Настоящее положение определяет:

- принципы управления деловой карьерой компании;
- инструменты управления деловой карьерой;
- порядок индивидуального развития сотрудника компании;
- порядок формирования и развития кадрового резерва компании;

- регламентирует ответственность сторон при организации процесса управления карьерой.

Функциями данного документа являются:

- оптимизация технологии управления карьерой персонала в компании;
- детализация, систематизация и конкретизация схемы управления карьерой;

- установление пошагового алгоритма управления карьерой и определение ответственных за проведение каждого этапа.

2) Можно перечислить несколько ключевых требований, которым должна подчиняться разработка программы обучения персонала:

1 Программа должна подчиняться определенной цели бизнеса организации.

2 У программы должны быть четкие учебные цели, вытекающие из бизнес-целей обучения, описанные ясно, недвусмысленно, и подразумевающие измеримый результат.

3 Программа строится так, чтобы вышеописанные цели могли быть достигнуты минимальным усилием и в кратчайшие сроки.

4 Программа обучения должна создаваться в соответствии с принципами педагогического дизайна, учитывать особенности обучения взрослых.

5 Наконец, в программе должен быть заложен механизм, с помощью которого ее результаты можно будет измерить и объективно оценить.

Кроме того, в содержании учебных программ будет учитывать следующее:

- Место конкретной учебной программы в общем комплексе запланированного на тот или иной срок, или для определенной аудитории сотрудников, должно быть четко определено (цель, задачи, роль, уровень необходимых учащимся знаний и умений, следующие ступени обучения и так далее).

- Системный подбор материалов, его последовательное и логичное

изложение.

- Методы и формы реализации обучения должны быть подобраны с учетом целей программы, интересов и потребностей всех затронутых сторон, и спецификой содержания обучения.

Положения премирования и об оплате труда, которые должны быть доведены до каждого сотрудника и отражать конкретные формы оплаты труда, применяемые для тех или иных специалистов компании, суммы и проценты премиальных вознаграждений, годовые выплаты и прочее. Положение о премировании и Положение об оплате труда должно включать в себя: общие положения; показатели форм выплаты заработной платы, премирования (виды премий); условия выплат заработной платы, премирования; порядок расчета и утверждения размера формы заработной платы и премии; назначения и выплаты заработной платы и премии; источники заработной платы и премирования; перечень показателей, в связи с которыми премия не назначается. Обозначая тот или иной вид премии, не следует руководствоваться общими фразами. Конкретные показатели премирования должны быть четко перечислены, дифференцированы по категориям работников, выполненной работы. Премия является компенсацией не просто за выполнение своих ежедневных трудовых обязанностей, а за более профессиональный и эффективный труд, за лучшую организацию процесса, что позволяет работнику достигнуть дополнительных производственных результатов. Размер премии будет прописан в твердой сумме или как процентное отношение к некоторой базе.

2 Расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала. Нередко руководители организаций воспринимают социальную политику как финансовое бремя. Такая ситуация складывается из-за того, что социальная политика опережает развитие самой компании.

Основные направления работы:

1) Отслеживание и учет потребностей персонала;

(проведение анонимного анкетирования с целью выявления потребностей персонала);

2) Согласование целей персонала с целями предприятия;

3) Планирование карьеры сотрудников;

4) Одним из важных результатов работы организации в направлении социальной политики является наличие социального пакета как визитной карточки организации. Сотруднику компании необходимо соответствовать требованиям и грамотно выполнять свои должностные обязанности, а за это работодатель предоставляет сотруднику определенный набор социальных благ.

В ИП Галецкий социальный пакет состоит из самого необходимо перечня, который достаточно узок и включает в себя только медицинскую страховку и доплату за несчастные случаи, так как организация не готова финансово расширять эти возможности, из-за небольшой прибыли. В целях увеличения экономической отдачи от социального пакета ИП Галецкий должна пытаться связать социальные услуги с производственными результатами работника. Соответственно, чем выше производительность труда каждого работника, активного участия в доходах компании, тем появляется большая возможность создания дополнительного фонда для формирования нового более весомого социального пакета. Мы предложили новый социальный пакет, который отражен в таблице 6.

Таблица 6 - Социальный пакет работников ИП Галецкий

Социальные выплаты	Размер (руб.)
Медицинская страховка	до 20000
Кредит на неотложные нужды (не чаще, чем раз в три года)	до 50000
Рождение ребенка	30000
Брак	25000
Доплаты при несчастных случаях	до 30000
Оплата путевок на санитарно-курортное лечение	до 50%
Оплата абонементов в спортивно – оздоровительные комплексы	до 5000
Уход на пенсию	до 25000
Оплата мобильного телефона	до 1000

При рассмотрении стимулирующих средств, применяемых в ИП Галецкий видно, что их недостаточно, чтобы сотрудники чувствовали себя защищенными, они не в полной мере получают заботу о себе со стороны руководства. Разработка нового социального пакета позволит удовлетворить потребность работников в безопасности, а также решить некоторые материальные проблемы своих сотрудников. Предложенный социальный пакет сформировал бы дополнительную внутреннюю мотивацию и привлекательность самой компании, лояльность к ней со стороны сотрудников. Но ждать такого пакета социальных выгод от работодателя, не прикладывая усилий со стороны сотрудников, было бы не совсем справедливо. Поэтому при формировании дополнительного премиального фонда от участия сотрудников в прибылях компании даст возможность реализовать данный социальный пакет.

Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Рассмотренные выше меры по совершенствованию системы мотивации персонала в ИП Галецкий неизбежно требуют и усовершенствования социально-психологических концепций управления персоналом. Предлагаем два основных направления совершенствования психологических методов в мотивации персонала: развитие системы управления конфликтами; формирование и развитие организационной культуры (рис. 5).



Рисунок 5- Система совершенствования психологических методов управления

Как видно из проведенного анализа в ИП Галецкий конфликты очень часты и они носят отрицательный характер для деятельности компании, т.к. отнимают значительное время и нарушают трудовой процесс. Комфортный психологический климат - это обстановка, когда все заняты интересным для себя делом, каждый знает свое место в иерархии организации и доволен им, когда компетенции сотрудников не пересекаются и, следовательно, не возникают острые разногласия, в организации существует атмосфера взаимопомощи. Руководителям ИП Галецкий при развитии системы управления конфликтами необходимо ориентироваться на то, что несмотря на неизбежность конфликтов необходимо стремиться избегать деструктивных конфликтов. Для этого можно использовать следующие группы методов:

- ограничение взаимодействия конфликтующих сторон, применение координационных механизмов (например, разграничения полномочий между подчиненными), ликвидация основных причин конфликта и объединяющих коллектив;

- методы, объединяющие конфликтующие стороны, задающие им общие цели. Например, установление общеорганизационных комплексных целей (совместных целей для конфликтующих сотрудников);

- методы, стимулирующие сотрудников к самостоятельному выходу из конфликта, либо способствованию его разрешения: создание системы вознаграждений и стимулирования бесконфликтного поведения и способствования улаживанию имеющегося конфликта и т.д.

При возникновении конфликтной ситуации в коллективе, когда компромисс не найден, и стороны остались на прежних позициях, конфликт перерастает в деструктивную, дисфункциональную форму. Следует предупреждать или, если этого не удалось сделать, разрешать и пресекать. Деструктивный (дисфункциональный) конфликт проходит в своем развитии две стадии:

А. Формализация отношений. Она характеризуется расширением зоны конфликта, акцентом на разногласия, сужением зон соприкосновения, сухим и иногда чрезмерно вежливым стилем общения. На этой стадии выход из конфликта возможен при взаимном желании сторон и тактичном и психологически мотивированном вмешательстве третьего лица (руководителя, неформального лидера, обладающего экспертной властью). Пути выхода из конфликта на этой стадии - изложение в спокойной форме взаимных недовольств и претензий, акцент на сходных позициях, выяснение недоразумений, поиск точек соприкосновения и, в случае успеха, выход из конфликта.

Б. Стадия психологического антагонизма. Она характеризуется взаимным беспричинным отталкиванием, накоплением отрицательных эмоций, которое разрешается взрывом. Необходимо доводить ли до взрыва

или постараться смягчить ситуацию решает руководитель, поскольку каждый из способов разрешения имеет свои достоинства и недостатки. В частности, допустить взрыв или даже спровоцировать его руководитель может в том случае, если абсолютно уверен в поддержке основной части коллектива и хочет развязать все накопившиеся противоречия разом. Следует помнить, что разрешение конфликта должно произойти не только в рациональной форме (стороны нашли общую точку зрения), но и в эмоциональной (у них не должно остаться досады или злости друг на друга).

Для решения данной проблемы было предложено:

- 1 Проведение психологических тренингов 2 раза в год;
- 2 Привлечение психолога 1 раз в год.

В ИП Галецкий недостаточно высокая организационная и корпоративная культура в компании. Необходимо использовать основные методы формирования и поддержания организационной культуры, которые могут быть использованы в ИП Галецкий.

Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

Организационные традиции и порядки. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации, при этом на организационную культуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка. К примеру, если вдруг по каким-то причинам руководство один, другой раз не смогло провести ежемесячное подведение итогов работы с поздравлением и награждением лучших работников, то что не только нарушает установленные правила, но и показывает неготовность руководства разделять декларируемые ценности, что, естественно, снижает энтузиазм и желание персонала выкладываться на работе.

Улучшение коммуникаций в организации. В связи с тем, что деятельность ИП Галецкий ведется в форме обязательных предписаний (приказов, распоряжений, методических инструкций) поступают не всегда своевременно. Зачастую сотрудники отказываются от своих действий, так как не получали соответствующих инструкций. Для решения этой проблемы необходимо обеспечение своевременной информацией всех сотрудников. А это делается либо непосредственно через рабочие собрания и планерки, либо персональными звонками. Необходимо регулярное проведение планерок, например три раза в неделю, на которых бы освещались все текущие дела. Следует развивать горизонтальные связи, которые носят как формальный, так и неформальный характер, это будет восполнять недостаток информации и способствовать взаимообогащению знаниями о ситуации. Для улучшения работы в команде и сплоченности коллектива были предложены следующие мероприятия:

- Создание комнаты отдыха
- Коллективное занятие спортом по выходным;
- Выездные поездки на базу отдыха 2 раза в год;
- Проведение тематического тимбилдинга раз в квартал;
- Организация корпоративов по праздникам.

3 Применение новых стимулирующих форм оплаты труда.

Необходимо внедрить иную систему материального стимулирования. Например, технолог помимо получения ежемесячной премии имеет возможность получить весомую премию в конце года. Компания будет стимулировать его достаточно высоким процентом годовой премии за качественно выполненную работу, которые позволят повысить товарооборот. Заработная плата технолога будет выглядеть следующим образом: Должностной оклад - 12850 рублей; стаж работы в компании – 12 лет; стимулирующий коэффициент 30%, количество отработанных дней – 21, ежемесячная премия 40% от оклада, премия за участие в прибыли – (новый привлеченный клиент, рационализаторское предложение) 20% от каждой

выполненной сделки. Заработная плата за 1 месяц (по итогам календарного года) составит: оклад = 12750 рублей; стимулирующий коэффициент: * 30% = 3825 рублей; ежемесячная фиксированная премия: 40% от оклада = 5100 рублей; премия за участие в прибыли: по 20% = 50000 рублей. Начислено: 12750 + 3825 – (13% подоходный налог 2652) + 5100 + 50000. Итого на руки в конце года 69521,25 рублей.

Что касается работников пекарни, то здесь было бы целесообразней заменить повременно – премиальную форму оплаты труда на сдельно – прогрессивную. ИП Галецкий ежемесячно платит фиксированную премию сотруднику (40% от оклада), что не совсем рационально для организации, т.к. не все работают одинаково продуктивно, а премия высокая, соответственно чистая прибыль компании падает. Для работников пекарни будет определена норма производительности, в случае работы сверх нормы будут оплачиваться по другой привлекательной для них ставке.

Таким образом, у сотрудника будет заинтересованность в увеличении количества произведенного товара, что в свою очередь повысит его доход, а для компании повысится производительность его труда. Составим соотношение темпа роста заработной платы при повременно – премиальной оплате труда с темпом роста выручки от реализации услуг за месяц 2016 года с аналогичными показателями за месяц 2015 года, но уже со сдельно – прогрессивной оплатой труда.

Таблица 7 - Соотношение темпа роста заработной платы и темпа роста выручки от реализации продукции ИП Галецкий за месяц по отношению 2015 года к 2014 году.

Работник	Кол-во партий, 2015г., шт.	Прогноз 2016 г., шт.	Ср. з/п мес., 2015 г., руб.	Прогноз ср. з/п, 2016 г	Темп роста з/п, 2016/2015, %	Валовая прибыль за мес., 2015, руб.	Прогноз валовой прибыли за мес., 2016, руб.	Темпы роста выручки от реализации услуг, 2016/2015, %
1	25	25+3	21000	23000	109	177500	198800	112
2	24	25+1	21000	21000	100	170400	184600	108

3	25	25+3	21000	23000	109	177500	198800	112
4	26	25+4	21000	24000	110	184600	205900	112
5	23	25	21000	20000	95	163300	177500	109
6	22	24	21000	19200	91	156200	170400	109
7	24	25+1	21000	21000	100	170400	184600	108
8	27	25+5	21000	25000	119	191700	213300	111
9	25	25+3	21000	23000	109	177500	198800	112
10	22	24	21000	19200	91	156200	170400	109

По полученным прогнозным данным отразим графически соотношения темпа роста заработной платы с темпом роста выручки от реализации продукции за месяц по отношению 2016 года к 2015 году и представим в виде диаграммы на рисунке 4.

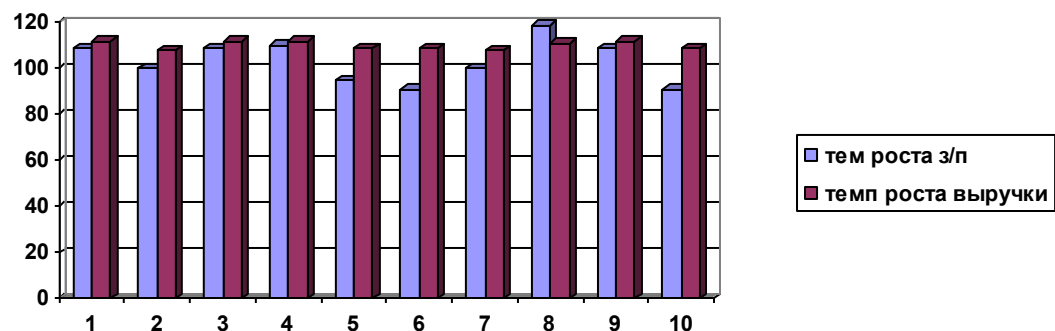


Рисунок 4 - Прогнозное соотношение роста заработной платы с ростом выручки от реализации продукции за месяц в ИП Галецкий

Из рисунка 4 видно, что при изменении формы оплаты труда с повременной - премиальной на сдельно – прогрессивную, произошло и изменение темпов роста заработной платы. Темп роста заработной платы не будет опережать темп роста выручки от реализации продукции, как это было ранее, в анализируемых базисных годах. Соответственно, изменение формы оплаты труда положительно отразится на прибыли малого предприятия, т.к. специалисты будут заинтересованы повышать свою норму труда, чтобы получать оплату с повышенным коэффициентом сдельных расценок за каждую обработанную партию сверх нормы, что в свою очередь повысит общий объем реализованной выручки от оказанных услуг.

Теперь рассмотрим на конкретном примере, заработок работника при

сдельно – прогрессивной оплате труда: Норма в месяц – 25 по ставке 800 рублей за один объем продукции. Коэффициент увеличения сдельных расценок составляет 0,2, т.е каждую партию продукции сверх нормы будет оплачиваться по ставке 1000 рублей за партию. Соответственно, при 35 партиях продукции в месяц, его заработная плата будет выглядеть следующим образом: 25 партий * 800 рублей = 20000 рублей; стимулирующий коэффициент 30% = 6000 рублей = 6000 рублей; 10 поставок * 1000 рублей = 10000 рублей. Начислено: 20000 + 6000 – 13% (подходный налог) + 10000 = 32620. Итого на руки: 37840 рублей.

Таким образом, помимо существующих методов управления персоналом необходимо разработать и внедрить дополнительные, такие как: положение о премировании; положение об оплате труда; регулярное проведение планерок, совещаний; привлечение специалиста к увеличению объемов производства продукции при помощи сдельно – прогрессивной оплаты труда; экономическая заинтересованность сотрудников в годовых прибылях компании.

В соответствии с проектной структурой управления для решения поставленной цели, а конкретно создания эффективной системы мотивации персонала, мы создали специальную рабочую группу. При этом привлеченный к рабочей группе персонал и ресурсы возвращаются к соответствующим специализированным подразделениям. Отообразим организационную структуру в рисунке 6.

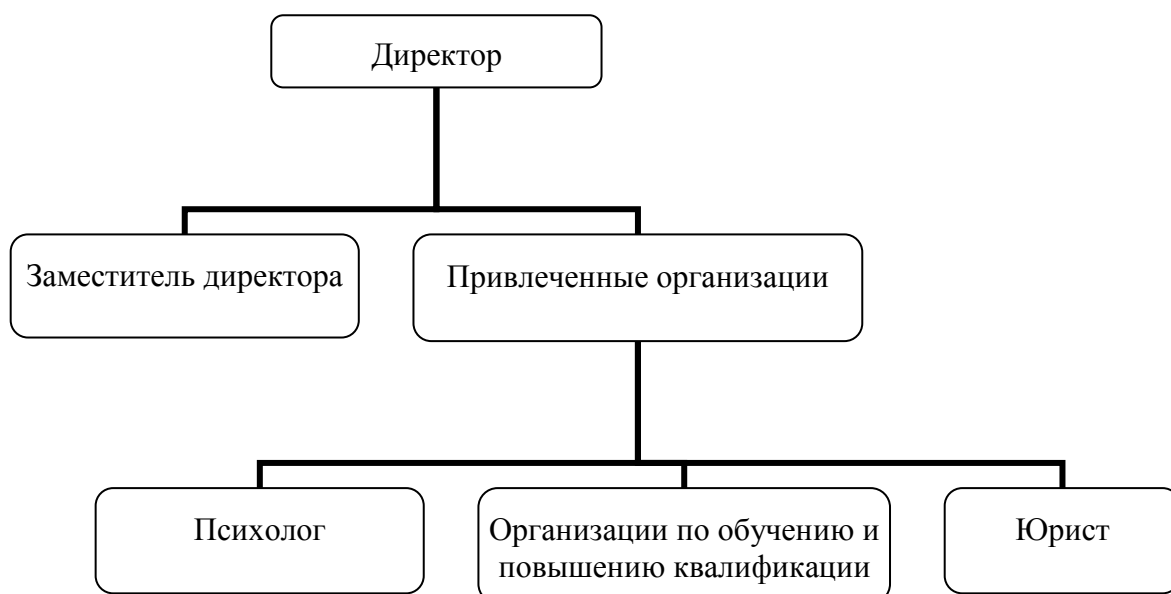


Рисунок 6 – Организационная структура проекта «Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий»

Согласно представленными выше задачами и организационной структурой, составим матрицу ответственности выполнения работ проекта (табл. 8).

Таблица 8 - матрица ответственности выполнения работ проекта «Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий»

Работы	Руководитель	Психолог	Зам. директора	Организации по обучению и повышению квалификации	Юрист
1.Разработка положения о карьере	E	C	S		E
2.Разработка программ обучающих семинаров	S		C	E	
3.Разработка обучающих тренингов	E		S	E	

4. Анкетирование работников	E		C		
5. Формирование социального пакета	E		S		
6. Создание положения о премировании работников	C		S		E
7. Создание положения об оплате труда	E		S		C
8. Оценка индивидуального вклада каждого работника	S		E		
9. Проведение психологических тренингов	C	E			
10. Привлечение психолога 1 раз в год	E	S	C		
11. Создание комнаты отдыха	E		S		
12. Коллективное занятие спортом по выходным дням	E		S		
13. Выездные поездки на базу отдыха 2 раза в год	E		S		
14. Проведение тематического тимбилдинга 1 раз в квартал	C		S	E	
15. Проведение планерок	E		S		
16. Организация корпоративов по праздникам	C		E		

E(execution) – исполнение;

C (consultation) – согласование;

S (supervision) – контроль.

Для наглядной иллюстрации календарного плана, создания эффективной системы мотивации персонала изобразим график Ганта (табл.9)

Таблица 9 – график Ганта «Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий»

Работы	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
1 Разработка положения о карьере						
2 Разработка положения об оплате труда						
3 Создание положения о премировании работника						
4.Разработка программ обучающих тренингов						
5.Анкетирование работников						
6.Разработка программ обучающих семинаров						
7.Формирование социального пакета						
8.Проведение психологических тренингов						
9.Привлечение психолога						
10.Создание комнаты отдыха						
11.Коллективное занятие спортом по выходным дням						

12.Выездные поездки на базу отдыха						
13. Проведение тематического тимбилдинга 1раз в квартал						
14. Проведение планерок						
15.Организация корпоративов по праздникам						

3.3 Оценка разработанного проекта совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий

После предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда необходимо выяснить насколько эти методы будут эффективны. Экономическая эффективность мотивации включает в себя решение задач стоящих перед компанией. Она будет зависеть от правильного и эффективного использования человеческих ресурсов.

Рассчитаем бюджет проекта системы мотивации персонала (табл.10).

Таблица 10 – бюджет проекта «Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий»

Работы	Ресурсы	Единица измерения	Стоимость за 1 единицу	Количество	Итого, руб.
1. Разработка положения о карьере	юрист	чел/час	500 руб.	32	16000
2.Обучающие семинары	тренер	чел/час	1500 руб.	10	15000
3.Обучающие тренинги	тренер	1 тренинг	7000 руб.	2	14000
			3920 руб.	2	7840

- мотивация - искусство эффективных продаж					
4. Анкетирование работников	типография	1 лист	5 руб.	100	500
5. Создание положения о премировании работников	юрист	чел/час	500 руб.	28	14000
6. Создание положения об оплате труда	юрист	Чел/час,	500 руб.	25	12500
7. Проведение психологических тренингов	психолог	1 занятие	5000 руб.	3	15000
8. Привлечение психолога	психолог	чел/час	1000 руб.	2	2000
9. Создание комнаты отдыха	ремонтные работы	чел/час	300 руб.	106	31800
	покупка кресел	шт.	5000 руб.	4	20000
	покупка телевизора	шт.	20000 руб.	1	20000
10. Коллективное занятие спортом по выходным дням	спортивный зал	1 час	200 руб.	20 чел.	4000
11. Выездные поездки на базу отдыха	аренда базы отдыха	1 час	1000 руб.	5 час	5000
12. Проведение тематического тимбилдинга 1 раз в квартал	тренер	чел/час	500 руб.	5 час.	2500
13. Организация корпоративов по праздникам	аренда зала	1 час	1000 руб.	7 час.	7000
				Итого	187140

По полученным данным из таблицы 10 видно что затраты на реализацию проекта «Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ИП Галецкий» составит 187140 руб.

Рассмотрим пункт обучающие тренинги.

Тренинг 1. Мотивация. Программа рассчитана на 40 астрономических часов. Стоимость обучения: 7000 руб. (с учетом НДС) за один тренинг-день на группу. Соответственно, стоимость обучения сотрудников обойдется ИП Галецкий в 35000 руб. В группу войдут 6 человек, позже всех пришедшие в организацию. Это позволит им легче влиться в коллектив и начать работать на высоком уровне. Сохранение их заработка обойдется компании в 14400 руб. Затраты на обучение составят 49400 руб.

Тренинг 2. Искусство эффективных продаж. Результат: увеличение объемов реализации; повышение эффективности реализации. Стоимость однодневного открытого обучения: 3920 рублей с НДС. Стоимость двухдневного открытого обучения: 7850 рублей с НДС. Для ИП Галецкий целесообразно отправить на обучение 2 сотрудников (1 – со средним специальным образованием и 1 – с незаконченным высшим образованием). Сотрудники отправляются на обучение с сохранением среднего заработка 4800р. В целом затраты на обучение искусству эффективных продаж обойдутся ИП Галецкий в 12650 руб.

Тренинг 3. Эффективная работа с ключевыми клиентами. Управление конфликтами. Программа рассчитана на 16 астрономических часов. Стоимость обучения: 12000 руб. (с учетом НДС) за один тренинг-день на группу. Соответственно, стоимость обучения сотрудников обойдется ИП Галецкий в 24000 руб. (2 дня). В группу, обучающуюся по этому тренингу, войдут 3 человека, имеющие высокий авторитет среди коллег. Обучение позволит перевести их в дальнейшем на более высокую позицию на служебной лестнице. Сохранение их заработка обойдется компании в 7200

руб. Затраты на обучение по тренингу «Эффективная работа с ключевыми клиентами. Управление конфликтами» составят 31200 руб.

Тренинг 4. Новейшие технологии тайм-менеджмента. Программа рассчитана на 8 астрономических часов. Стоимость обучения: 12000 руб. (с учетом НДС) за один тренинг-день на группу. В эту группу предполагается направить 2 сотрудника – бухгалтер и директор. Заработная плата за один рабочий день на двоих составит 2500 руб. Затраты на обучение – 14500 руб.

Суммарные затраты на обучение всех тренинговых групп составят 107750 руб. В стоимость включено: раздаточные материалы, кейсы для отработки практических навыков, кофе-брейки и обеды. По окончании обучения участникам выдаются именные Сертификаты. Обучение и повышение квалификации персонала призвано, не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

Затраты на все предложенные мероприятия не будут носить характер резко растущих. Внедрение таковых необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой (например, дополнительные премиальные фонды – на реализацию нового социального пакета и выплаты годовой премии всем сотрудникам).

Социальная эффективность заключается в повышении уровня сотрудничества между директором и работниками; снижение текучести кадров; повышении степени информированности работников о целях, стратегии организации; улучшении социально - психологического климата. Мотивация носит двухстороннюю направленность - с одной стороны удовлетворяет потребности компании, с другой - работников.

Таким образом, при внедрении предложенной системы мотивации и стимулировании труда персонала ИП Галецкий, анализируемое предприятие

достигнет следующего социально-экономического эффекта: снижение текучести персонала и повышение производительности труда; повышение лояльности работников к компании.

Заключение

Мотивация и стимулирование являются основным звеном в системе управления персонала.

Были проанализированы основные показатели хозяйственной деятельности малого предприятия ИП Галецкий, рассмотрены состав и структура персонала, дана оценка существующей системы мотивации. Численность работников ИП Галецкий постепенно растет, с небольшим процентом текучести. Большая часть сотрудников, считает, что их труд мало оплачивается, несмотря на постоянную индексацию заработной платы. Выявлено, что сотрудники привыкли получать фиксированный доход и не стремятся к увеличению прибыли малого предприятия. В ИП Галецкий нет разработанного положения о премировании, положения об оплате труда, которое бы позволило сотрудникам четко понимать их перспективы в дополнительном заработке.

Анализ действующей системы мотивации ИП Галецкий выявил основные ее недостатки: низкий уровень удовлетворенности размером премии, не учитывается индивидуальный вклад труда работника, действующая мотивация не имеет систему социальных льгот для работников. Данному предприятию необходимо принять меры по совершенствованию мотивации работников предприятия. Система коммуникаций, действующая на предприятии, малоэффективна, в коллективе между сотрудниками часто возникают конфликты, отсутствует единый командный дух, сложившийся социально-психологический климат в коллективе не способствует эффективной деятельности, слабо сформирована корпоративная культура, не разработаны мероприятия по ее развитию.

В проекте по совершенствованию мотивации и стимулирования труда персонала ИП Галецкий были предложены мероприятия, направленные на повышение роли организационно - административных методов управления; применение новых стимулирующих форм оплаты труда; расширение

использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала; формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Сроки реализации проекта: с 01.01.2017 г. по 01.06.2017 г.

В ходе реализации проектных мероприятий: необходимо заменить форму оплаты труда для основных работников с повременной – премиальной на сдельно – прогрессивную, что по прогнозным данным увеличит общую прибыль компании; компенсировать затраты усилий сотрудников справедливым вознаграждением - ввести новую премиальную систему, в которой исполнитель должен четко представлять, в каком случае размер заработной платы и премий повысится и чего ждет от него компания, чтобы это желание было обоюдным и согласованным.

В целях увеличения экономической отдачи от нового социального пакета компания должна связать социальные услуги с производственными результатами работника. Система экономического стимулирования должна быть прописана в административных актах, распоряжениях, приказах, инструкциях, положении о премировании, положении об оплате труда и тем более понятнее должна быть доведена до рядового сотрудника руководством.

Предложено развивать горизонтальные связи между отделами компании, которые носят как формальный, так и неформальный характер, это будет восполнять недостаток информации и способствовать взаимообогащению знаниями об общей ситуации. Регулярно проводить анкетирование среди сотрудников компании, выявляя тем самым их пожелания и стремления. Поддерживать благоприятный психологический климат при помощи организационной культуры и участия руководства в решении конфликтных ситуаций, учитывать типы темперамента своих сотрудников. Разработан план обучения персонала с учетом выявленных проблем; затраты. Мероприятия, с точки зрения социальной эффективности, будут способствовать снижению текучести персонала и повышению производительности труда; повышению лояльности работников к компании.

Список использованных источников

- 1 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 29.12.2010) (с изм. и доп., вступающими в силу с 07.01.2011).
- 2 Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды/-М.: Финансы и статистика, 2015 г.- 544с.
- 3 Базарова Т.Ю. Еремина Б.Л. «Управление персоналом» М. Банки и биржи. ЮНИТИ. 2014.
- 4 Бовыкин В.И. Новый менеджмент: Решение проблем управления. Повышение в десятки раз темпов роста капитала - Изд. 2-е, доп. и перераб. - Москва: Экономика, 2012.- 361с.
- 5 Валуев С.А., Игнатъев Л.В. Организационный менеджмент: Учебное пособие для экономических специальностей и направлений высшего образования. - М.: Нефть и газ, 2013 - 166с.
- 6 Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — М.: Гардарики, 2013. — 528 с.
- 7 Григорьева И.А. Текучесть кадров / И. А. Григорьева. – 2014. – Электронный ресурс: режим доступа: www.balans.ru/library/8/article_39.
- 8 Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело Лтд, 2014 г.128с.
- 9 Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: Персональный менеджмент. - СПб: Из-д-во СПбУЭФ, 2012.с. 318.
- 10 Дейнека А. В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека. - М.: Издательскобторговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 288 с.
- 11 Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2014. - 320с.

- 12 Егоршин А.П. Управление персоналом . - 2-е изд. - Н.Новгород: НИМБ, 2014. - 624 с., вкл. С.375-579.
- 13 Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. - Н.Новгород: НИМБ, 2012. - 320 с.
- 14 Захарова Т.И. Мотивация трудовой деятельности / Т.И. Захарова. – М.: ЕАОИ, 2012. – 216с.
- 15 Еникеев М.И. Общая психология. - М.: "Издательство ПРИОР", 2002 г.425с.
- 16 Ильин Е. П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов. - СПб. и др.: Питер, 2014.- 508 с.
- 17 Казаков А.П., Минаева Н.В. Экономика. Курс лекций, упражнения, тесты и тренинги. - М.: Издательство ЦИПКК АП, 2015 г.-208с.
- 18 Касьяненко О.А., Мельникова М.Н., Потемкин В.К., Спивак В.А. Слободской А.Л. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф., чл-кор. РАЕН В.К.Потемкина. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2013, с. 92-99.
- 19 Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 524с.
- 20 Кардашов В. Мотивация персонала: теория и практика: Об управлении персоналом на примере ОАО "Красцветмет", г. Красноярск // Человек и труд.- 2015.- № 10. - С. 80-83.
- 21 Катков В. Формирование организационной культуры на промышленном предприятии // Управление персоналом.- 2014 .- № 2. - С. 66-70.
- 22 Кириллов Л. Как заставить сотрудников "гореть" на работе // Управление персоналом.- 2015 .- № 6. - С. 26-31.
- 23 Кравченко А.И, "История менеджмента", М.: "Академический проект", 2014 г. - с. 318

24 Ксандопуло С.Ю., Новиков В.В. и др. Особенности организации управления персоналом в автоматизированной системе управления безопасностью труда в опасных производственных объектах // Фундаментальные исследования. – 2006. - №7. – С.57-59

25 Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 524с.

26 Лapidус В.А., Титов Р.А. Высшему руководству о мотивации, вовлечении, лидерстве, менеджменте/Нижний Новгород: Приоритет, 2012.- 207с.

27 Лунин В.А. Поощрение и наказание: инструкция по созданию системы мотивации персонала / В. Лунин / Управление компанией. - 2012. – № 3. - С. 33-35

28 Маслоу А. Мотивация и Личность. СПб.: Издательство "Евразия", 2014 г.

29 Маусов Н.К., Кулапов М.Н., Журавлев П.В. Управление карьеров персонала в условиях производства: Социально-экономический аспект. Учебное пособие. - М.: Рос.экон.акад., 2012. 318с

30 Махорт Н. «Проблемы мотивации трудовой деятельности» Управление персоналом.-2006. №7

31 Минасян С. С. Мотивация персонала // Молодой ученый. — 2014. — №1. — С. 401-403.

32 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф., "Основы Менеджмента", М.: Издательство "Дело", переизданное 2011 г.с.512

33 Мишурова И.В., Кутелов П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. Изд-е 2-е, испр. и доп. - Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2014. - 240 с. (Серия «Новые технологии»)

34 Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента /Йосио Кондо, Акиказу Како, Юнаи Сайто и др.; под ред. Йосио Кондо ; пер. с англ. Е. П. Марковой. - Нижний Новгород: СМЦ «Приоритет», 2014. – 205 с.

35 Назаренко М.А., Алябьева Т.А., Дзюба С.Ф., Корешкова А.Б. Изменение организационной культуры вузов при переходе на ФГОС ВПО // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2013. – № 7.

36 Назаренко М.А., Алябьева Т.А., Напеденина А.Ю., Николаева Л.А., Петров В.А. Использование кадрового аудита для развития компании в современных условиях // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. – № 6.

37 Никонов Э.Г., Дзюба С.Ф., Напеденина А.Ю., Напеденина Е.Ю., Омеляненко М.Н. Научно-методическая школа в филиале МГТУ МИРЭА в г. Дубне под руководством М.А. Назаренко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. – № 7. – С. 189–191.

38 Новиков Н.Н. Совершенствование программ обучения руководителей и специалистов по охране труда и оценки соответствия специалиста требованиям охраны труда // Труды международного симпозиума Надежность и качество. - 2010. - Т. I. - С. 37-42.

39 Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник/ В.П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2012.- 279с.- (Сер. "Управление персоналом").

40 Резник С.Д., Игошина И.А., Кухарев К.М. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учебное пособие - М.: ИНФРА-М, 2012.-с.514.

41 Одегов Ю.Г. Мотивация персонала / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М.: Альфа-пресс, 2012. – 640с.

42 Оплата труда персонала: учебник/ О.К. Минёва. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2014. – 192 с.

- 43 Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. -М.: Вершина, 2012.- 224 с.
- 44 Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. //Управление персоналом, 2012, №4
- 45 Скавитин А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров - Электронный ресурс: www.aup.ru/articles/personal/2.htm.
- 46 Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? / С.В. Иванова. - М.: Альпина Бизнескукс, 2013 - 288 с. - (Серия «Бизнес на 100%»).
- 47 Развитие системы материального стимулирования производственных объединений (предприятий): Сб. науч. тр. /НИИ труда Гос. ком. СССР по труду и социал. вопр. – М., 2014. – 220с.
- 48 Ракоти В.Д. Новая система оплаты труда в материально-техническом снабжении. – М.: Экономика, 2014. – 159с.
- 49 Резник С.Д., Левина С.Ш. Мотивация труда управленческого персонала. Пенза: ПГУАС, 2014.
- 50 Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия. СПб.: Питер, 2014.
- 51 Тертель А.Л. Мотивация / А.Л. Тертель. – М.: Проспект, 2012. – 248с.
- 52 Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2012. – 272с.
- 53 Турчинов А.И. Управление персоналом / А.И. Турчинов. – М.: РАГС, 2012. - 488 с.
- 54 Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб. - практ. пособие/ В.В.Травин, В.А. Дятлов. - 5-е изд.- М.: Дело, 2013.- 272с.
- 55 Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2004. - 512 с.
- 56 Хлопова Т. Без личного интереса нет трудовой активности//Служба кадров 2012, № 1.с.15

- 57 Фридман А.С. Ключевые обязанности руководителя по организации эффективного управления / А.С. Фридман. - 2014. - Электронный ресурс: magazine.hrm.ru/kljuchevye-objazannosti-rukovoditelja-po-organizacii-ehffektivnogo-upravlenija.
- 58 Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – СПб.: Питер, 2014. – 860с.
- 59 Управление персоналом организации: учебник для вузов. / Под ред. А.Я. Кибанова - М.: Инфра - М, 2014. – 712 с.
- 60 Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 560 с.
- 61 Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – СПб.: Питер, 2014. – 860с.
- 62 Чередниченко И.П. Психология управления / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 608с.
- 63 Чернов С.Е. Менеджмент / С.Е. Чернов. - Электронный ресурс: bump.ru/resources/000/000/000/000/175/175094.pdf.
- 64 Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности. Учебное пособие. - М.: ООО «Вершина», 2014. - 224 с.
- 65 Шапиро С.А. Мотивация. – М.: Гроссмедиа, 2014. – 150с.
- 66 Чередниченко И.П. Психология управления / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 608с.
- 67 Чернов С.Е. Менеджмент / С.Е. Чернов. - Электронный ресурс: bump.ru/resources/000/000/000/000/175/175094.pdf.
- 68 Чернявский Ф.И. и др. Формирование фонда заработной платы /Ф.И. Чернявский, Г.И. Шадурская, Л.А. Шоломицкая; Под ред. В.И. Клецкого; АН БССР, Ин-т экономики. – Минск: Наука и техника, 2014. – 138с.
- 69 Шадурская Г.И. Конечный результат: сущность, показатели /Под. ред. д-ра экон. наук В.И. Клецкого. – Минск: Наука и техника, 2012. – 79с.

- 70 Шаховой В.А., Шапиро С.А. Мотивация трудовой деятельности.
Учебное пособие. - М.: ООО «Вершина», 2014. - 224 с.
- 71 Шапиро С.А. Мотивация. – М.: Гроссмедиа, 2014. – 150с.