

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и международный бизнес горно-металлургического
комплекса»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующего кафедрой
ЭМБГМК
_____ Бурменко Р.Р.

« _____ » _____ 2018г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

« Совершенствование системы мотивации персонала как функции управления
организацией на основе международных стандартов »

38.04.02 « Менеджмент »

38.04.02.12 « Международный бизнес »

Научный руководитель	_____	канд. экон. наук	Горячева О.Е .
Выпускник	_____		Попова В.Н.
Нормоконтролер	_____	канд. экон. наук	Горячева О.Е.
Рецензент	_____	канд. экон. наук	Ведерникова О.Я.

Красноярск 2018

Аннотация

Научные труды по названной теме рассматривают и описывают системы мотивации для работников зарубежных компаний. В ходе изучения данной проблематики не было выявлено трудов, направленных на изучение описанной проблемы в РФ.

В данной работе рассматривается система мотивации персонала в РФ и зарубежом. В рамках данной работы, рассматриваются руководители производственных отделов, а также работники всех подразделения предприятия ООО «Вектор-М».

Используемые методы в данной магистерской диссертации – это теоретический метод, который включает в себя теоретический анализ литературных источников. Благодаря этому методу исследования нарабатывается методологическая база для практической деятельности. Также используется эмпирический метод, в который включается метод анкетирования. С помощью данного метода, есть возможность подробно изучить проблему и определить направления совершенствования системы мотивации персонала.

В работе был разработан комплекс мер по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Вектор-М» с учетом всех пожеланий сотрудников. Комплекс мер включает в себя повышение организационно-административных методов управления, применение новых стимулирующих форм оплаты труда и формирование социально-психологических методов мотивации персонала.

В работе рассмотрено понятие мотивации персонала, ключевых показателей результата деятельности, российский и зарубежный опыт мотивации персонала, а также опыт внедрения KPI.

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Совершенствование системы мотивации персонала как функция управления организацией на основе международных стандартов» содержит 92 страницы текстового документа, 13 таблиц, 15 рисунков, 121 использованный источник.

**СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА, ОСОБЕННОСТИ
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА, КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ, СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ
НАЧАЛЬНИКОВ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОТДЕЛОВ**

Цель исследования: Совершенствование системы мотивации персонала на основе международного опыта.

Задачи:

1. Исследовать особенности систем мотивации персонала предприятий.
2. Проанализировать системы мотивации персонала разных стран.
3. Разработать и внедрить новую систему мотивации персонала на предприятии ООО «Вектор-М».
4. Провести экономическую оценку эффективности внедрения предполагаемых мероприятий совершенствования системы мотивации ООО «Вектор-М».

В итоге были разработан комплекс мер по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Вектор-М» с учетом всех пожеланий сотрудников. Комплекс мер включает в себя повышение организационно-административных методов управления, применение новых стимулирующих форм оплаты труда и формирование социально-психологических методов мотивации персонала. Показатели KPI были разработаны на основании трех условий: экономия всех видов ресурсов, выполнение плана производства деталей, качестве работы. Исходя из этого определены три вида показателей: показатель затрат, показатель производительности труда и показатель качества. Для каждого начальника производственного отдела в рамках определенного показателя разработана система целей и удельный вес каждой в общей эффективности.

ABSTRACT

The subject for the master's dissertation is "Improving the system of staff motivation as a function of managing an organization on the basis of international standards". This dissertation is comprises 92 pages, 13 tables, 15 figures, 121 sources of used literature.

PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM, PERSONNEL MOTIVATION FEATURES, KEY PERFORMANCE INDICATORS, EFFICIENCY INDICATORS SYSTEM FOR CHIEFS OF PRODUCTION DEPARTMENTS

Purpose of research: To improve the staff motivation system based on international experience.

Tasks of research:

1. Investigate the peculiarities of the personnel motivation systems of enterprises.
2. Analyze the motivation systems of personnel from different countries.
3. To develop and implement a new system of staff motivation at the Vector-M.
4. Conduct an economic evaluation of the effectiveness of implementing the proposed measures to improve the motivation system of Vector-M.

As a result, a set of measures was developed to improve the system of staff motivation of Vector-M, taking into account all the wishes of employees. The package of measures includes the increase of organizational and administrative management methods, the use of new incentive forms of labor remuneration and the formation of social and psychological methods of motivating staff. KPI indicators were developed on the basis of three conditions: savings of all types of resources, implementation of the plan for the production of parts, quality of work.

Based on this, three types of indicators are defined: the indicator of costs, the indicator of labor productivity and the quality index. For each head of the production department, within the framework of a certain indicator, a system of goals and the specific weight of each in overall efficiency are developed.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 Особенности и место системы мотивации персонала в управлении организацией.....	8
1.1 Мотивационные теории в международном бизнесе и их значение в управлении.....	8
1.2 Роль мотивации персонала в управлении организацией.....	15
1.3 Особенности мотивации персонала в РФ.....	20
2 Сравнительный анализ международных стандартов мотивации персонала....	26
2.1 Анализ системы мотивации персонала в США.....	26
2.2 Анализ системы мотивации персонала в Западной Европе.....	32
2.3 Анализ системы мотивации персонала в РФ.....	34
3 Разработка мероприятий по внедрению международного опыта мотивации персонала в РФ на одном из предприятий города Красноярска	38
3.1 Анализ системы управления ООО «Вектор-М»	38
3.2 Комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала и их внедрение на ООО «Вектор-М».....	47
3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	75
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность магистерской диссертации заключается в том, что в современном менеджменте все большее значение приобретают мотивационные аспекты.

Мотивация содействует развитию экономики страны, обеспечивает уровень благосостояния граждан, ведь любой человек работает для того, чтобы заработать, что позволит ему удовлетворить собственные потребности и нужды, и именно это фактор оказывает существенное влияние проявление активности человека в трудовой деятельности. Одной из главных задач для предприятий является поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Проблема мотивации и стимулирования имеет свою историю в нашей стране. Во многих странах Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом компаний и фирм приобрели большое значение, и эти методы и опыт мотивации могут быть с успехом перенесены на российскую почву. Неэффективная система мотивации может вызвать у работников неудовлетворенность, что всегда влечет снижение производительности труда. С другой стороны, эффективная система стимулирует производительность персонала, повышает эффективность человеческих ресурсов, обеспечивает достижение всего комплекса целей системы.

В современных условиях в центре внимания управленческой науки оказывается не только наращивание экономических показателей, но и максимизация эффективности менеджмента за счет совершенствования процессов управления персоналом путем формирования, развития и совершенствования систем мотивации.

Целью магистерской диссертации является совершенствование системы мотивации персонала на основе международного опыта.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать особенности международных систем мотивации персонала;
 - проанализировать системы мотивации персонала В России;
 - разработать и внедрить новую систему мотивации персонала на предприятии ООО «Вектор-М»;
- провести экономическую оценку эффективности внедрения предполагаемых мероприятий совершенствования системы мотивации ООО «Вектор-М».

Объектом данной работы является совершенствование мотивации персонала.

Предметом данной работы является обоснование внедрения системы совершенствования мотивации персонала.

В качестве информационной базы в работе использованы специальная экономическая литература, литература по менеджменту и маркетингу, а также материалы периодической печати.

1 Особенности и место мотивации персонала в управлении организацией

1.1 Мотивационные теории в международном бизнесе и их значение в управлении

Для достижения целей компании руководству необходимо обеспечить эффективные действия персонала. Для этого нужно не только обеспечить функциональную загрузку работников и создать им необходимые условия, но и вызвать у них желание энергично совершать именно те действия, которые приближают компании к достижению поставленных целей. В связи с этим руководство фирмы должно выполнять весьма важную функцию - создание условий для мотивации работников и осуществление ее на практике.

Мотивационные аспекты управления получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие мотивации появилось сравнительно недавно в связи с развитием производства [21].

Руководитель всегда должен помнить, что даже хорошо составленные планы и самая совершенная структура компании не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены компании выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет.

Таким образом, мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся как вне так и внутри человека и заставляют его осознанно или не осознанно совершать определённые поступки.

Мотивация как функция управления - это процесс, с помощью которого руководство фирмы побуждает персонал действовать так, как было ранее запланировано и организовано, поскольку успех компании в какой-то мере

зависит от того, насколько эффективно действуют участники производственного процесса [19].

Поведение человека в трудовом процессе определяется взаимодействием различных внешних и внутренних побудительных сил, среди которых следует прежде всего выделить стимулы и мотивы.

Под стимулом подразумевается материальная награда определенной формы, например, заработка плата.

Мотивы, являясь личностным побуждением к активности, тесно связаны со средой жизнедеятельности. В ней содержится вся совокупность потенциально возможных стимулов. Индивидуальность человека появляется в выборе стимулов.

Под мотивами понимаются причины поведения человека, вследствие которых он поступает и действует именно так, а не иначе. Поэтому мотивы и рассматриваются как причины, определяющие выбор, направленность поведения.

Мотивы могут быть внутренними и внешними; последние обусловлены стремлением человека обладать какими-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот - избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им, а, следовательно, стремление от него избавиться.

Стимул понимается как внешняя причина, побуждающая людей к деятельности, а мотив выступает как внутренняя побудительная сила. Если стимул заметен, его можно заранее спланировать или отменить, то мотив скрыт, его действие часто бывает неожиданным для наблюдателей, так как он зависит от инстинктивных импульсов, влечений, потребностей [2].

Вместе с тем стимулы и мотивы самым тесным образом связаны между собой. Процесс стимулирования деятельности члена организации - это такое воздействие на его поведение, которое включает в свою сферу все потребности, интересы, цели, стремления, мотивы. Следовательно, основу стимулирования

составляет взаимодействие внешних условий и внутренней структуры личности члена компании. Стимулирование реализуется через создание условий, изменяющих трудовую ситуацию, чтобы у работника возникало желание, стремление к эффективной деятельности. Для успешного стимулирования необходимо знать внутренние мотивы.

Не всякое целевое, направленное воздействие на поведение человека активизирует его деятельность, а лишь то, которое становится личностно значимым для данного конкретного человека, соответствует его внутренним устремлениям. Только в этом случае возникает заинтересованность работника в своей деятельности, психологическая предрасположенность по отношению к выполнению ролевых требований и, как следствие этого, побуждение к качественному выполнению работы. Стимулирование включает в себя не только создание внешней ситуации выбора определенной (наиболее привлекательной) формы поведения, но и ее соответствие структуре личности работника. Вместе с внешней стимуляцией эта внутренняя структура (в случае ее активизации) формирует непосредственный мотив действий [6].

Особенность стимулирования в международной компании заключается в том, что выбранная работником форма поведения соответствует целям субъекта стимулирования (руководства компании), целям тех, кто создавал эту ситуацию.

Мотивация - это процесс стимулирования отдельного работника или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение показывает взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его

будет трудовое поведение объектом управления и, в конечном итоге, определенный результат трудовой деятельности.

Международные теории мотивации основаны на определении потребностей человека и их структуры. Потребность - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

В результате теоретического исследования выявлено, что существует различные теории мотивации, которые можно разделить на две группы:

1. Содержательные теории мотивации, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности и потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе (это теория А.Маслоу, Ф.Герцберга, Д.МакКлелланда, К.Альфреда и др.).

2. Процессуальные теории мотивации базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (это теория ожидания В.Врума, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера) [10].

Базой для многих современных международных теорий мотивации являются исследования американского психолога Абрахама Маслоу. Человек мотивируется удовлетворением серии потребностей, выстроенных в иерархическую пирамиду - пирамиду ценностей А. Маслоу (приложение А). Теория А. Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных компаний стали понимать, что мотивация людей определяется большим спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать удовлетворить ему важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей компании. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти только экономически, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась. Благодаря высоким заработкам и социальным благам,

даже люди, находящиеся на низших ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу [26].

Нужно внимательно наблюдать за подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.

Теория мотивации Фредерика Герцберга появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой (рисунок 1).

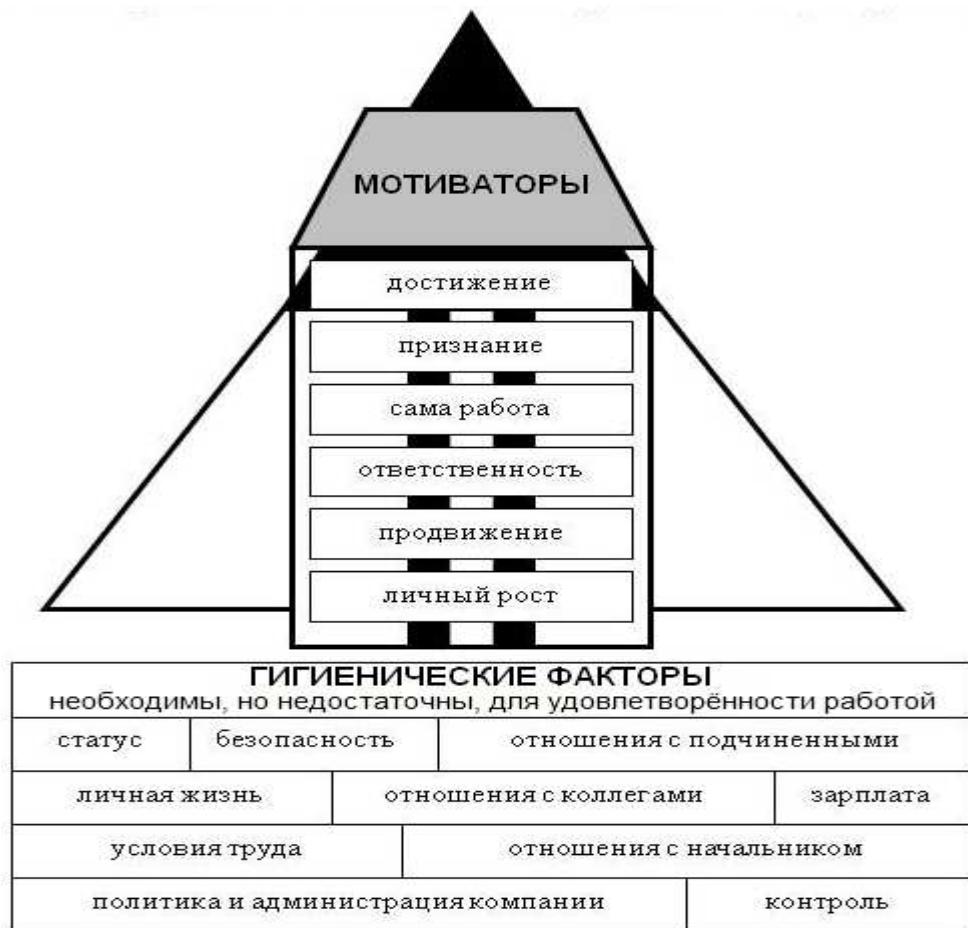


Рисунок 1 - Двухфакторная модель Герцберга

В своей модели Ф. Герцберг определял ответственность, достижение цели и потребность профессионального роста как «факторы удовлетворения от работы или факторы мотивации». Неадекватную заработную плату,

недостаточную безопасность труда, плохие условия труда, напряженные отношения с работодателем и другое он определял как «факторы неудовлетворенности». Таким образом, согласно его теории, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Они только предотвратят возникновение чувства неудовлетворенности работой. Реально же сам труд является фактором мотивации [3].

Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических (утилитарных, материальных), но и мотивирующих (моральных, социальных, психологических) факторов.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется, как человек распределяет свои усилия для достижения целей и как он выбирает свою линию поведения. Ожидания, согласно теории ожиданий Виктора Врума (рисунок 2), можно расценивать как оценку вероятности события [106].

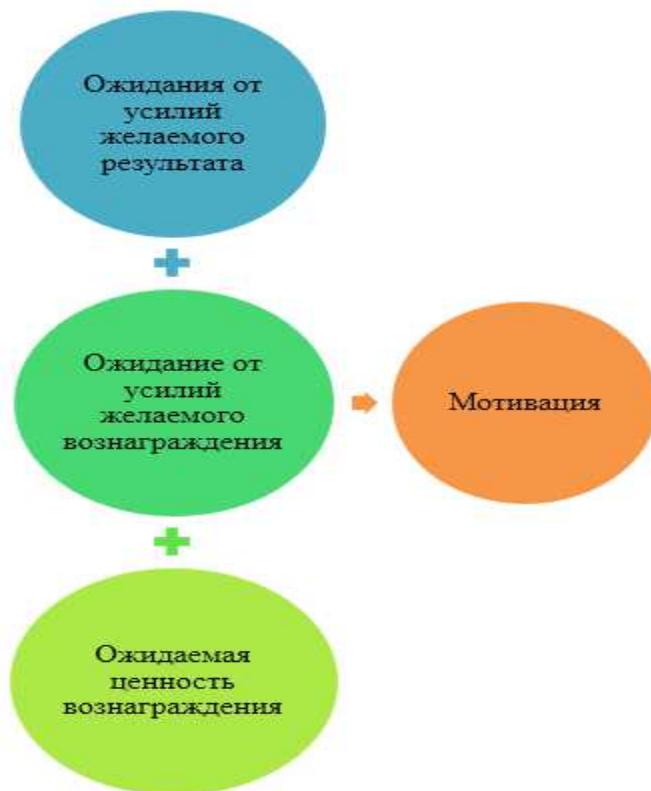


Рисунок 2 - Теория ожиданий В.Врума

При анализе мотивации рассматривается взаимосвязь трёх элементов: затраты - результаты; результаты - вознаграждение; валентность. Теория справедливости рассказывает, что люди субъективно оценивают полученное вознаграждение, соотнося его с затраченными усилиями и вознаграждением других людей. Теория мотивации Л. Портера - Э. Лоулера построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Руководители международных компаний, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, могут использовать теорию ожиданий, она представляет для этого различные возможности. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки сотрудниками. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство компании должно сопоставлять предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие и давать вознаграждение только за эффективную работу [2].

То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели организации.

Цель обычно связана с прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности. Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение цели.

Сила стремления к получению вознаграждения или другой цели (другими словами, исполнительная мотивация) зависит от ценности вознаграждения (желательности) и его достижимости (реальности получения вознаграждения, "ценности ожиданий").

Руководство международной компании должно сформулировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушать им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, что ожидает от них руководство.

Таким образом, процесс возникновения мотивации очень сложен и зависит от конкретного человека и той ситуации в которой он находится. Различные теории мотивации в основном не противоречат друг другу, а дополняют друг друга, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации определяя необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

Суть эффективной мотивации заключается в создании критериальных условий, которые призваны всесторонне регулировать трудовые отношения, представленные в виде основных теорий мотивации [31].

1.2 Роль мотивации персонала в управлении организацией

Организация - это сложный механизм, основой жизненного потенциала которого является мотивационный механизм как один из факторов повышения конкурентоспособности компании. Успех организации, достижения ее целей определяются реализацией планов в процессе деятельности всех членов организации. Решающую роль играет отношение работников к своей деятельности, направленной на достижение целей организации.

Следовательно, важная задача управления - обеспечение у всех работников желания и готовности эффективно выполнять свои обязанности. Это объясняется тем, что в современных условиях в центре внимания управленческой науки оказывается не только наращивание экономических показателей, разработка и внедрение стратегии реализации и продвижения товара на рынке, но и максимизация эффективности менеджмента за счет совершенствования процессов управления персоналом путем формирования,

развития и совершенствования систем мотивации. От четко разработанных систем управления трудовой мотивацией работников зависит не только повышение творческой и социальной активности конкретного работника, но и эффективность работы предприятия различных форм собственности [36].

Мотивация, с одной стороны, является, одной из ведущих и специфичных функций управления, с другой стороны, органически вплетена в ткань всего управленческого процесса от стадии разработки целей и принятия решения до получения конечного результата и основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Мотивация - это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей организации. Также мотивацию можно определить как структуру, систему мотивов деятельности и поведения субъекта. Цель – это желаемый продукт деятельности [17]. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

Главное в мотивации - ее неразрывная связь с потребностями человека. Мотивация делает поведение человека целенаправленным.

При этом в качестве основных функций мотивации следует выделить:

- побуждение к действию;
- направление деятельности;
- контроль и поддержание поведения[16].

Центральным звеном системы мотивации в организации является хорошо отлаженный мотивационный механизм, представляющий собой совокупность мотивов используемых при управлении организацией своих стратегических целей, на которые направлена та или иная совокупность мотивов.

Руководство организации посредством мотивационного механизма может решить такие задачи, как:

- повышение производительности труда;
- экономия времени и ресурсов;
- повышение качества выполненных работ или оказанных услуг;
- создание команды из талантливых и ответственных сотрудников.

Для повышения эффективности деятельности организации необходимо формирование более эффективной мотивационной системы в целях появления заинтересованности и энтузиазма работников. Рассмотрение мотивации как процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации.

С целью формирования целостного механизма в структуру мотивационного механизма включаются четыре основных составляющих элемента [17]:

1. Механизм мотивации научно-технического развития производства включает в себя мотивацию нововведений и получения прибыли. Степень внедрения данного механизма в организациях может быть различной в зависимости от уровня конкуренции на рынках товаров и технологий, спроса на товары и технологии, жизненного цикла технологий и продукции, степени изношенности оборудования и др.

2. Механизм мотивации развития предпринимательства рассматриваемый как поиск менеджментом организации новых сфер применения производственного потенциала, выгодной реализации инвестиционных ресурсов, увеличение рыночной доли, выход на новые рынки сбыта, создание новой конкурентной продукции и производств. Использование данных составляющих предпринимательства позволяет организации увеличивать свою прибыль за счет более полного удовлетворения потребностей потребителей в результате дифференциации продукции, активного использования маркетинговой политики.

3. Механизм мотивации персонала. Целевая направленность мотивации развития управления персоналом заключается в рациональном использовании внутренних ресурсов организации, увеличении производительности труда, повышении конкурентоспособности выпускаемой продукции и соответственно рыночной стоимости предприятия.

4. Механизм мотивации хозяйствования отличается от мотивации управления персоналом более высоким его социальным статусом, т.е. эта мотивация осуществляется в аппарате управления организацией. Главными мотивами хозяйствования является внедрение прогрессивных рыночных нововведений, что повышает конкурентоспособность предприятия и тем самым увеличивает рыночную цену данной организации.

Раскрывая сущность каждого составляющего элемента мотивационного механизма можно выделить определенные виды мотивов, задействованные в системе мотивации организации.

При социальной организации предприятия, ее рыночного развития в организациях можно использовать следующие мотивы научно-технического развития производства [19]:

- мотивы формирования прибыли (получение, сохранение или рост прибыли, достаточной для предприятия в условиях конкуренции);
- мотивы удовлетворения потребностей покупателей (удовлетворение спроса потребителей; насыщение различных сегментов рынка; создание товаров, услуг, развивающих новые потребности);
- мотивы преодоления внутренних проблем (рост квалификации персонала; усиление мотивации производительного труда; совершенствование управления);
- мотивы решения социальных проблем (повышение качества и экологической безопасности выпускаемой продукции, товаров, услуг; обеспечение социальных гарантий работника);
- мотивы престижа (повышение престижа в глазах общественности; стремление достигнуть позиций лидера, сохранить лидирующие позиции).

Мотивация персонала наиболее эффективно проявляется при следующих составляющих:

- прямая мотивация работника (заработка плата, премирование, социальный пакет, условия труда, обеспечение жильем, бесплатный проезд и питание);
- косвенная мотивация работника (имидж и престиж организации, уровень менеджмента, взаимоотношения в коллективе, возможность профессионального роста).

Мотивация хозяйствования, в свою очередь, базируется на следующих направлениях:

- мотивы профессионального роста работника (стремление персонала к увеличению своей заработной платы, к карьерному росту, т.е. к выполнению более ответственной и квалифицированной работы);
- мотивы совершенствования организационной структуры управления (стремление сделать предприятие гибким в соответствии с конъюнктурой рынка, задействовать в управлении весь потенциал менеджмента фирмы);
- мотивы ответственности (стремление повысить знания и умения и реализовать их в производстве, маркетинге, управлении, обеспечить конкурентоспособность и стабильность организации, повысить престиж).

Мотивировать сотрудника можно по-разному – разговорами или поступками. Руководитель может применять различные виды и методы мотивации. Мотивация нормативная подразумевает использование внушения, различных убеждений и другого способа донесения устной информации в обещании. Использование принудительной мотивации включает различные угрозы, принуждение. Стимулирование – обещание работнику получения всевозможных благ и поощрений.

В зависимости от итога и получения желаемого результата, мотивация может быть отрицательной или положительной. К положительной мотивации относятся различные денежные поощрения, премии, похвалы, повышения по

службе и так далее. Отрицательная мотивация – взыскания, психологическое давление, выговор, понижение в должности.

При правильной мотивации, сотрудники предприятия будут относиться к своей работе, как к любимому хобби, полностью отдаваясь своему делу и стараясь добиться максимальных высот, что, конечно же, скажется позитивно на развитии всего предприятия [45].

Таким образом, мотивация играет важнейшую роль в структуре организации. Она соединяет все сферы организационных взаимодействий, ее можно представить в качестве кровеносной системы организации, которая позволяют всем остальным органам нормально функционировать, снимая противоречие между общественными и индивидуальными потребностями в организации, она исполняет такие значимые функции в организации, как интеграционная, обучающая и адаптирующая. Овладев современными моделями мотивации, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении компетентного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

1.3 Особенности мотивации персонала в РФ

В западных странах вопрос о мотивации персонала рассматривается более в широком смысле слова, чем в России. В отличие от Запада, в нашей стране закрепилось мнение о том, что человек трудится только ради денег. Безусловно, вопрос о заработной плате находится на доминирующей позиции, так как очень редкие кадры работают за идею или же в собственное удовольствие. Однако если предприятие попробует предложить своему работнику дополнительные бонусы в виде курсов по изучению иностранного языка, курсов повышения квалификации или же абонемент в спортивный комплекс, то сотрудник с огромным удовольствием воспользуется таким выгодным предложением, в результате чего его работоспособность значительно повысится.

Во времена СССР большим спросом пользовались выплаты на питание, а бесплатные путёвки в санатории и дома отдыха, вообще входили в пакет стандартных льгот для любого сотрудника. К сожалению, в настоящее время руководство фирм и компаний практически не уделяет должного внимания своим подчинённым, а точнее не стараются заинтересовать или как-то удержать на рабочем месте, считая, что незаменимых людей просто не существует. Российские компании довольно-таки часто используют в качестве мотивации не совсем правильный подход, который заключается в запугивании и подавлении работника, проще говоря, руководство делает упор на чувство страха. Сотрудников могут пугать снижением заработной платы, увольнением, лишением премии. В отличие от России за рубежом такие меры неприемлемы.

[1]

Функция «мотивация» включает в себя разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности и их высоко результативному труду. На практике предприятия применяют материальные и моральные стимулы. При их выборе и обосновании руководствуются следующими принципами:

- а) обеспечение непосредственной зависимости величины стимулов от конечных результатов деятельности каждого работника и фирмы в целом;
- б) связь стимулов с целями деятельности фирмы;
- в) дифференциация величины стимулов в зависимости от вклада каждого работника в общее дело;
- г) единство интересов работника, фирмы и общества;
- д) сочетание материальных и моральных стимулов;
- е) сочетание стимулов с санкциями за низкопродуктивную работу.

Мотивация должна:

- ориентироваться на конечные результаты деятельности;
- направляться на удовлетворение реальных (истинных) интересов участников совместной деятельности;

- принципы мотивации и их конкретные формы (методы) не должны вступать противоречие с другими принципами управления.

Потребности сотрудников различны, поэтому наиболее эффективными формами стимулирования работников являются индивидуальные. Огромное значение имеет выявление потребностей каждого работника и попытка найти способы их удовлетворения. При этом надо понимать, что персональная мотивация сотрудников не должна сводится лишь к предоставлению дополнительных материальных благ за успешное выполнение работы [57].

Таблица 1 - Способы экономического стимулирования различных групп персонала

Персонал	Вознаграждения
Торговая группа	Индивидуальные комиссионные с объемов продаж Индивидуальная премия за вклад в общую прибыль Групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за прошлый год Групповая система долевого участия в прибыли Продвижение на более престижные должности с более высокой зарплатой
Производственные рабочие	Групповая сдельная система оплаты труда Премии за досрочное завершение работы Премии за сверхурочную работу Общая схема долевого участия в прибыли
Секретарь	Вознаграждение за сверхурочную работу Общая схема долевого участия в прибыли Повышение до управляющего офисом
Управляющий производством	Вознаграждение за сверхурочную работу Часть групповой производственной премии Общая схема долевого участия в прибыли Предложение о долевом участии в бизнесе

Таким образом, деятельность руководителей, связанная с мотивацией членов организации, является весьма важным моментом в управлении организаций. Правильный выбор подхода к мотивации и умелое сочетание практических мероприятий в этом направлении могут не только увеличить производительность труда, но и повысить авторитет руководителя.

В последние десятилетия практически все компании применяют делегирование полномочий. Под этим понимают такой процесс, при котором часть обязанностей, ответственности и полномочий по принятию

решений передаются на более низкий уровень организационной структуры. На практике это означает, что представитель более высокого уровня передает ответственность за решение какой-либо проблемы и властные полномочия для ее решения какому-либо сотруднику (или группе сотрудников) более низкого уровня. В отношении делегирования полномочий применяют показатели его объема (круга вопросов, в отношении которых осуществляется делегирование) и полноты (степени, в которой исполнителю передается право выполнения определенных функций).

Простейший пример делегирования полномочий, когда менеджер распределяет объем работы, который поручен подразделению, между сотрудниками подразделения. Кроме того, может возникнуть ситуация, при которой сотрудники получают право в определенных ситуациях действовать и принимать решения (в том числе финансовые) без консультаций с начальством. Даже на производстве, где, казалось бы, деятельность каждого работника строго регламентирована, может применяться делегирование: широко распространенные в последнее время «кружки качества», в которых работникам выделяются функции управленцев по совершенствованию системы производства для повышения качества выпускаемой продукции [11].

Вопрос о необходимости делегирования полномочий в российских компаниях только начинает свое развитие.

Во-первых, это мощный стимул для повышения мотивации сотрудников: они, с одной стороны, чувствуют, что компания внимательна к ним и доверяет их компетентности, а с другой, удовлетворяют потребности за счет расширения объема своих полномочий при сохранении прежнего должностного статуса.

Во-вторых, это эффективный способ повышения потенциала сотрудников путем реализации их способностей не только в основной деятельности.

В-третьих, делегирование полномочий необходимо для эффективного функционирования организационной структуры в современной динамичной среде.

Менеджер физически не в состоянии контролировать выполнение всех обязанностей, возложенных на подразделение, и поэтому решающая роль отводится его подчиненным, которые должны овладевать навыками самостоятельных действий. Менеджер в такой ситуации выступает как координатор процессов, происходящих в подчиненном ему подразделении.

Тем не менее на пути эффективного применения делегирования полномочий встают разного рода барьеры. К ним относятся традиции компании, недоверие менеджера к качествам исполнителей, низкая нагрузка самого менеджера и отсутствие четкого плана действий со стороны менеджеров. В то же время изменчивость рынка делает необходимым преодоление этих барьеров.

Мотивационная система страны большей частью носит «интуитивный» характер, не имеет должного теоретического обоснования [20]. На большинстве предприятий присутствует только материальная мотивация, а если и представлена нематериальная – то в весьма ограниченном виде, потому чаще всего она не находит отклика у сотрудников. Главным стимулом для выполнения больших объемов работы является премиальная часть.

Отсутствие теоретического обоснования мотивации ведет помимо «интуитивного» понимания понятия еще и к тому, что руководителям предприятий приходится обращаться к опыту зарубежного менеджмента, что редко дает положительный результат, так как не учитывает культурных различий, а также менталитета российских сотрудников.

Также особенностью мотивации персонала на российских предприятиях является неизменность и незыблемость моделей мотивации, закрепленных нормативными законодательными актами и локальными документами, базирующимиися на этих актах.

Преимущественно в России используется тарифная система оплаты труда, не учитывающая сложность работы и квалификацию сотрудника. Трудовой оклад оценивается необъективно, что приводит к равнодушию со стороны сотрудников, снижает их заинтересованность в труде.

Следующей особенностью мотивации персонала в России является то, что до недавнего времени действующие мотивационные модели исключали возможность совмещения должностей и развития неспециализированной карьеры.

Часто социальное мотивирование трудовой деятельности сотрудников осуществляется без учета результатов индивидуального труда.[21] Социальное мотивирование может применяться как к замотивированным сотрудникам, так и к тем, кто не проявляет особого рвения в работе. Исходя из этого, возникает ощущение несправедливости, что может сказаться на производительности труда замотивированных сотрудников.

Следующей отличительной особенностью мотивационных систем в России является опыт, накопленный в части морального поощрения лучших работников. В западных же странах ни одна из мотивационных моделей предприятий не предусматривала и не предусматривает блока моральных мотивов, так как в них в основном находят отражение мотивы материальные, социально-материальные, натуральные и социальной карьеры.

Главной проблемой мотивационной системы в стране сегодня является разработка способов нематериальной мотивации сотрудников. Во многих российских компаниях это – главный приоритет.

2 Сравнительный анализ международных стандартов мотивации персонала

2.1 Анализ системы мотивации персонала в США

Соединённые Штаты Америки считаются идеологами современных методов ведения бизнеса. Они стали основателями таких терминов как «внутрикорпоративная культура» и «Human Resource», что дословно переводится как человеческий или людской ресурс. В США в 20 веке была разработана система материальной и нематериальной мотивации, а также принципы работы с человеческими ресурсами и способы повышения лояльности сотрудников.

Огромное количество американских компаний предлагают своим сотрудникам, помимо материальной мотивации, медицинское страхование за счет предприятия, различные программы и курсы повышения квалификации, корпоративные обеды и т.д. К примеру, некоторые транснациональные корпорации из-за демографического кризиса в стране разработали семейную программу, после чего весьма успешно её реализовали. Подавляющая часть сотрудников данных компаний – работники возрастом до 40 лет, многие из которых имеют маленьких детей. В свою очередь руководство предоставляет работникам с детьми возможность выполнять свою работу по гибкому графику, занимается подбором няни, помогает устроить ребенка в корпоративный детский сад или ясли, а также организует праздничные мероприятия для сотрудников и их детей [98].

Повышение квалификации сотрудника – это один из главных пунктов, которому американцы уделяют должное внимание. На многих предприятиях каждый год тратится более 900 млн. долларов в год на различные виды обучения сотрудников. По их мнению, обучение работника – это выгодное вложение, так как результат оправдывает себя сполна, ведь увеличивается прибыль компании, а также повышается индивидуальная трудовая отдача.

Для разрешения проблем соответствия эффективности деятельности сотрудника и размера получаемой им зарплаты используется система «Pay for Performance» - «плата за исполнение». Под PFP понимается применение любых способов оплаты труда, при которых вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности.

Существует множество типов гибких схем оплаты труда.

1. Комиссионные. Это, пожалуй, самая простая и одновременно самая старая PFP-схема. Суть ее в том, что сотрудник (прежде всего это относится к агентам по продаже) получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее «прямой» PFP-схемой, пик их популярности, безусловно, остался в прошлом.

2. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это наиболее распространенный тип PFP-планов (по некоторым данным, вознаграждения такого рода использует 61% компаний, применяющих PFP). Такие выплаты (можно называть их премиями) в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели такого рода, и иногда они бывают весьма необычными. Так, например, совершенно неожиданно нововведение, примененное в компании United Airlines Inc. Начиная с 2010 года, размер вознаграждений, которые получают менеджеры компаний, будет частично зависеть от удовлетворенности трудом рядовых сотрудников UAI. Эта удовлетворенность будет измеряться независимой аудиторской организацией. В настоящее время даже ведутся разговоры о введении PFP-схем при оплате труда учителей в зависимости от успеваемости их учеников.

3. Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент. Во-вторых, это могут быть премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в компании определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании. В-третьих, это могут быть премии «звездам» компании.

4. Программы разделения прибыли. При такой схеме сотрудники получают определенный процент прибыли компании. Такие схемы могут использоваться двояко. С одной стороны, эти программы могут применяться как индивидуальные вознаграждения, и в таком случае при хорошем выполнении своей работы сотрудник получает заранее оговоренный процент прибыли. С другой, компания может установить схему разделения прибыли для всех сотрудников (или для отдельно взятого подразделения): в таком случае это не способ вознаграждения за отличную работу, а способ психологического объединения работников компании.

5. Акции и опционы на их покупку. При такой схеме формально сотрудник никаких выплат в форме «живых» денег не получает. Вместо этого совет директоров компании принимает решение о безвозмездном предоставлении сотруднику в собственность определенного числа акций, либо просто о предоставлении ему права приобрести пакет акций оговоренного размера.

Плюсы РРФ очевидны. Тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности приносит дивиденды и сотруднику и компании. По некоторым данным, типичная РРФ-программа повышает организационную продуктивность на 20 - 40%, а доходы сотрудников - на 3 - 29%. Работник получает возможность заработать большее количество денег при условии хорошей работы, а также ориентиры для оценки своей эффективности. Компания же получает мотивированных сотрудников:

люди стараются сделать больше, чтобы заработать больше, а тех, кто не выдерживает конкуренции, заменяют новые сотрудники с подходящей философией.

Необходимо упомянуть несколько пунктов, которым должна следовать компания для эффективного применения подобных методов. Во-первых, это оценка организационной культуры использования PFP. Во-вторых, анализ ситуации на рынке. Помимо обязательного знания среднерыночной зарплаты специалистов компания должна отдельно поощрять сотрудников, обладающих навыками, остро необходимыми в данный момент. В-третьих, это оперативность действий, под которой понимается как отсутствие затяжек с выплатами, так и регулярный аудит существующих PFP-планов и при необходимости их пересмотр. В-четвертых, долгосрочность внедряемых программ. Сотрудники должны чувствовать, что PFP - это не единовременный способ повышения мотивации, а долгосрочные инвестиции в человеческий ресурс. В-пятых, премирование «звезд», т.е. тех работников компаний, без которых эффективность ее работы оказывается под угрозой. В-шестых, наделение менеджеров полномочиями. В некоторых компаниях система менеджмента является сильно децентрализованной и менеджеры получают в свое распоряжение денежный поток, который они далее самостоятельно распределяют между своими сотрудниками. И, наконец, экспериментирование.

Конечно же, существуют и пункты, по которым критикуют PFP. Но подавляющая часть этой критики направлена не на систему как таковую, а на неудачные способы ее применения [101].

Далее рассмотрим нефинансовые вознаграждения. Речь идет о тех способах вознаграждения сотрудников, которые часто становятся решающими при выборе места работы и составлении впечатления о нем. Много заплатить сейчас может большое количество компаний. Другой вопрос в том, будет ли эта высокая оплата поддерживаться другими - нематериальными (нефинансовыми) - категориями вознаграждений. И часто этот вопрос становится решающим.

Под нематериальными, а точнее, нефинансовыми вознаграждениями подразумеваются все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме.

Существует огромное множество различных нематериальных вознаграждений. Уже отмечалось, что каждая фирма может конструировать свои собственные PFP-программы, но нефинансовых вознаграждений это касается даже в большей степени. Поэтому общепризнанной классификации нефинансовых вознаграждений не существует и перечисляемые системы являются наиболее распространенными.

Во-первых, льготы, связанные с графиком работы. Прежде всего это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника (праздничные дни и отпуск, период временной нетрудоспособности, перерывы на обед и отдых). Крайним случаем льгот такого рода является оплата декретного отпуска. Кроме того, это предоставление сотруднику гибкого графика работы. И, наконец, весьма популярной в последнее время является система «банка нерабочих дней». Сотруднику предоставляется некоторое количество дней в году, которые он может не работать (обычно это количество складывается из нормы отпуска и разумного количества отгулов), и он получает возможность воспользоваться нерабочими днями по своему усмотрению.

Во-вторых, материальные нефинансовые вознаграждения. В этот блок входят все материальные стимулы, которые использует компания. Прежде всего это различные подарки, которые фирма делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, семейные подарки к дню рождения, билеты в театр, подарки по случаю рождения ребенка. Кроме того, сюда же относятся различные финансовые «послабления» сотрудникам. Это в первую очередь оплата медицинской страховки, а также ссуды по льготной программе и скидки на приобретение продукции компании.

В-третьих, различные общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям (юбилею фирмы, выпуску новой модели продукции и т.д.). Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи (Новый год), загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией. К этой же категории можно отнести оплачиваемые централизованные обеды и практикуемые некоторыми фирмами фуршеты после окончания рабочего дня.

В-четвёртых, тип вознаграждений, «вознаграждения-признательности». Прежде всего это элементарные комплименты сотрудникам за их работу. Естественно, что многие компании (особенно крупные) не ограничиваются лишь устной похвалой. Не считая упоминания в средствах массовой информации и фотографий на видных местах, они пытаются увековечить работу своих сотрудников другими способами. В-пятых, вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы (за которым часто следует повышение в должности); приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора (такой вид вознаграждения говорит о высокой оценке его профессиональных качеств и предоставляет ему возможность попробовать свои силы в новом качестве), предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте (для организаций проектного типа), а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.

В-шестых, вознаграждения, связанные с изменением рабочего места. В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики (перенос рабочего места, выделение отдельного кабинета, наем секретаря, предоставление дополнительного офисного оборудования), а также предоставление сотруднику служебного автомобиля.

В последнее время ясно очерчивается тенденция к системному использованию нефинансовых вознаграждений. Во многом (особенно в крупных компаниях) это происходит под давлением профсоюзов, во многом - из-за объективной необходимости удерживать квалифицированных сотрудников и привлекать новых исполнителей. Эта тенденция привела к возникновению системы «пакета услуг». При ее использовании сотрудник получает возможность выбора из некоторого количества различных вознаграждений то, в чем он максимально заинтересован в настоящий момент [99].

2.2 Анализ системы мотивации персонала в Западной Европе

Мотивация – один из основных и обязательных «рычагов» управления персоналом на предприятии, который является определяющим фактором в отношениях сотрудник-компания. Для российского менталитета лучшей наградой за труд являются деньги. Однако многие зарубежные страны на собственной практике наглядно показывают, что такой подход далеко не единственный и не всегда верный.

В зарубежных странах главное внимание уделяется нематериальным способам мотивации, а финансовые способы отходят на второй план. Менеджеры по управлению персоналом за рубежом давно сделали выводы о том, что сотрудник – ценность для компании, что их нужно «холить и лелеять», поощрять и хвалить, так как от трудоспособности как одного работника, так и коллектива зависит весь успех компании.

Рассмотрим конкретные методы мотивации персонала в разных странах. Во Франции рабочая неделя сотрудника составляет всего-навсего 35 часов. Можно предположить, что французы нетрудолюбивый народ, однако они просто предпочитают не перерабатывать, так как такой норматив рабочего времени утвержден в большинстве французских фирм. К сравнению в других странах Европы рабочая неделя составляет 40 часов. Жители Франции очень

положительно относятся к дополнительному вниманию со стороны компании к своей персоне, а точнее они считают, что так и должно быть. Для 65% французов лучшая нематериальная мотивация – скользящий или гибкий график работы, также возможен фриланс, дословно «удалённая работа». Большое внимание жители данной страны уделяют социальному и медицинскому страхованию за счет компании, также не брезгуют принимать помошь в выплате кредитов. Корпоративное питание – один из основных пунктов поощрения любого француза, недаром такая нематериальная мотивация широко распространилась во Франции [102]. В отличие от США, французы не жалуют своим вниманием дополнительное образование и повышение квалификации за счет фирмы, им это просто неинтересно, хотя многие работодатели стараются внедрить различные обучающие программы. Дополнительной квалификацией славятся несколько автомобильных компаний, таких как Peugeot и Renault.

Для Швеции наибольшей ценностью является коллектив, а именно партнёрство и последующая дружба. Второе место корпоративного рейтинга занимает перспективная и интересная работа, а вот уже на третьем месте расположилась заработка плата. На данный момент многие шведские компании предоставляют возможность сотруднику выполнять работу на дому, что весьма удобно.

В Нидерландах немного всё иначе, чем в Швеции, так как на первом месте у любого нидерландца располагаются льготы, компенсации и другие преимущества. Например, если у работника возникает проблема со здоровьем и ему требуется консультация врача, то компания охотно предоставляет несколько оплачиваемых часов своему сотруднику, в течение которых, он может отправиться на прием к специалисту и получить необходимую помощь. В том случае, если сотрудник в течение трёх месяцев отсутствовал на работе по причине болезни, он получает дополнительный оплаченный выходной день, в который может отдохнуть.

В каждой из рассмотренных стран Европы приоритетные системы мотивации индивидуальны и зависят в первую очередь от человеческих потребностей, норм и ценностей. В США система мотивации включает пять групп факторов, формирующих мотивацию максимально располагающую к высоким трудовым достижениям. Анализируя применение систем мотивации персонала во Франции, Швеции, Нидерландах и США, следует отметить огромное значение на формирование удовлетворенности персонала своей работой нематериальной мотивации: рабочее место, признание сотрудника в коллективе, предоставление льгот и другие[105].

2.3 Анализ системы мотивации персонала в РФ

В июле 2017 года эксперты международного рекрутингового агентства «Kelly Services» провели исследование «Мотивация персонала на российском рынке труда». На основании полученных результатов, можно сделать вывод, что основным мотивирующим фактором для россиян является уровень оплаты труда 78%, его значимость по сравнению с 2015 годом возросла на 8%.

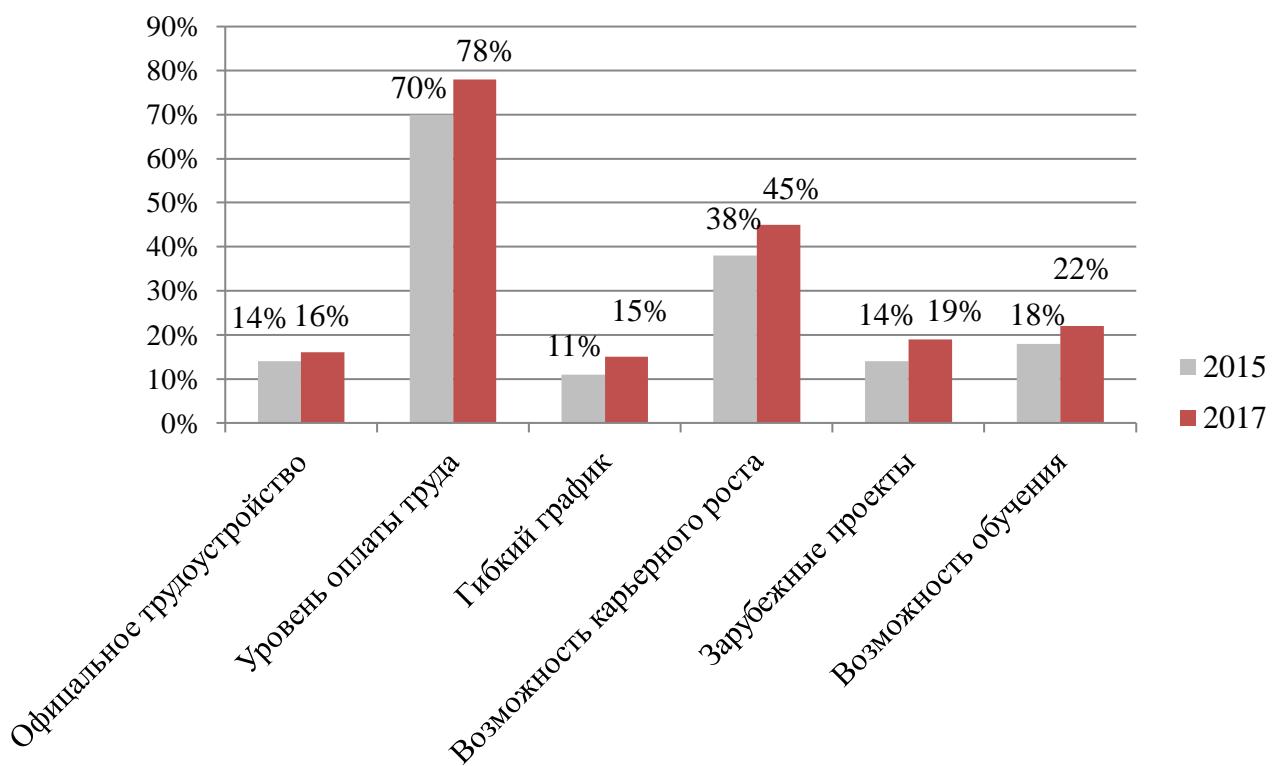


Рисунок 3 - Мотивация персонала на российском рынке труда

Вторым фактором по значимости является возможность карьерного роста 45%, значимость которого по сравнению с предыдущим периодом возросла на 7%. Участие в зарубежных проектах и возможность обучения имеет примерно одинаковую значимость 19% и 22% соответственно. По сравнению с другими факторами официальное трудоустройство и гибкий график имеют наименьшую значимость 16% и 15% соответственно.

Мотивация сотрудников падает как при недостаточном, так и при избыточном уровне оплаты труда.

Можно сделать вывод, что персонал должен получать адекватную заработную плату, соответствующую степени ответственности и объему данной ему работы и способную предотвратить переход в другие компании.

В большинстве случаев увеличение уровня заработной платы работнику, не является стимулом, который может повысить его мотивацию. После повышения оплаты труда, происходит подъем заинтересованности сотрудника, сопровождающийся около 2—3 месяцев, затем наблюдается спад интереса работников к труду [1].

Но все же существуют определенные стимулы, побуждающие людей к результативной работе. На рисунке 4 представлены основные способы мотивации сотрудников российских предприятий.

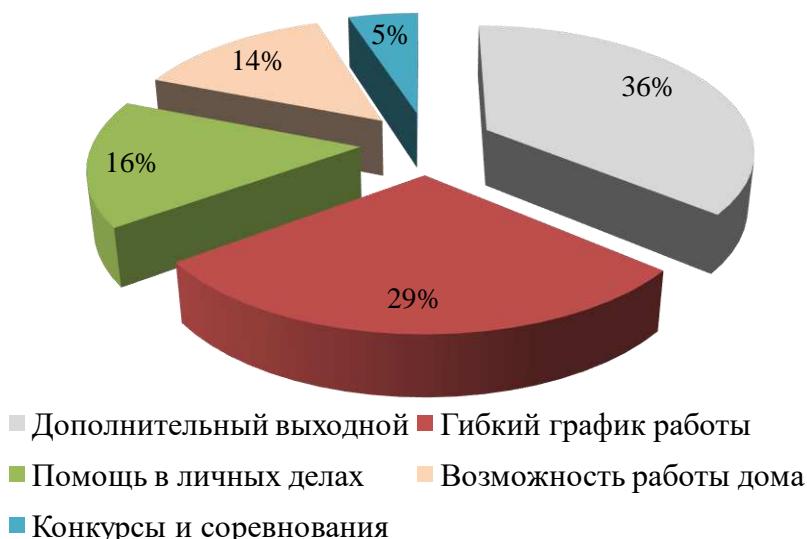


Рисунок 4 - Основные способы мотивации в России

Компания «Kelly Services» проведя опрос среди 4 000 экономически активных россиян старше 18 лет, выявила, 36% опрошенных предпочитают получение дополнительного выходного или сокращение рабочего дня (рисунок 4).

Гибкий график работы предпочитают иметь 29% респондентов. 16% участников исследования нуждаются и ценят помощь и поддержку в личных делах. Привлекательной является возможность трудиться дома для 14% опрошенных. Участие в конкурсах и соревнованиях не актуальны для 5% респондентов.

Главной проблемой мотивационной системы сотрудников в стране сегодня является разработка способов нематериальной мотивации сотрудников. Во многих российских компаниях это - главный приоритет.

Право на льготы влияют на отношение сотрудника к организации. Ключевыми льготами, способными составить фундамент системы мотивации, являются: ведомственное жилье, передаваемое работнику в собственность, оплачиваемое санаторно-курортное лечение, медицинское страхование, обучение за счет компании, возможность пользоваться продукцией предприятия по льготным ценам и другое [2].

Проанализировав исследования онлайн-сервиса Recruitnet.ru, лишь 19% компаний, из принимавших участие в исследовании, регулярно проводят мероприятия, направленные на поддержку сотрудников и членов их семей. 43% компаний делают это эпизодически, а еще 38% сейчас планируют внедрение подобных инициатив.

Большую популярность среди всех программ имеет медицинское страхование, за ним идет частичная компенсация стоимости страховых программ, направленных на членов семьи сотрудника, и гибкий график. Также популярна программа организации питания в офисе. Ниже представлена диаграмма распределения процентов голосов сотрудников по важности программ (рисунок 5).



Рисунок 5 – Распределение процентов голосов по важности мотивационной программы

Таким образом, способы достижения эффективной мотивации к труду многообразны и зависят в первую очередь от человеческих потребностей, норм и ценностей. Поэтому необходимо иметь четкое представление о структуре мотивационных потребностей сотрудников в организации.

Российским организациям следует перенимать опыт зарубежных коллег в плане нематериальной мотивации персонала, учитывающей обстановку, рабочее место, признания сотрудника как личности, предоставление льгот, создание условий, формирующих такую мотивацию работников, которая будет максимально располагать их к высоким трудовым достижениям. Тогда у персонала будет преобладать чувство удовлетворенности своей работой, которая соответствует их установкам и ожиданиям.

3 Разработка мероприятий по внедрению международного опыта мотивации персонала в РФ на одном из предприятий города Красноярска

3.1 Анализ системы управления ООО «Вектор-М»

Основными экономическими целями функционирования предприятия в рыночных условиях являются максимизация прибыли, повышение эффективности производства, завоевание новых рынков и удовлетворение потребностей коллектива.

Основные задачи функционирования:

- изготовление заготовок и деталей для навигационной техники;
- торгово-закупочная, коммерческая деятельность;
- совершенствование системы мотивации персонала;
- организация новых производств путем привлечения производственных, научно-технических, социально-культурных и бытовых предприятий и организаций;
- организация сети структур по реализации и сбыту продукции, включая деятельность по поиску и приобретению сырья, средств производства, технологий для организации;
- содействие разработке и внедрению на предприятии передовых технологий, изобретений и открытий на основе отечественных и зарубежных патентов;
- реализация комплексной целевой программы социального развития.

Основная продукция предприятия включает в себя заготовки и детали для аппаратуры спутниковой навигации, тропосферной связи и спутниковой связи.

Важнейшей задачей отдела управления персоналом на сегодня является рациональное определение приоритетов в реализации кадровой работы на основе оценки результатов деятельности, выявления проблем и оценки кадрового потенциала предприятия в соответствии со стратегией развития предприятия.

Стиль руководства - смешанный, но в нём преобладают элементы

авторитарного характера управления: в работе коллектива используются стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы; подчинённым предоставляются исполнительские функции; коллектив работает в условиях принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого общей организацией трудового процесса.

ООО «Вектор-М» имеет относительно не большой штат сотрудников. По состоянию на конец 2017 года списочная численность составила 148 человек. При этом следует отметить, что управленческий персонал всего по предприятию составляет 30 человек или 20% в общей численности (из них руководители составляют 12% и специалисты 6%) и рабочие 118 человек (80%). Это говорит о том, что система мотивации должна концентрировать внимание на производственных рабочих, стимулируя их к активной деятельности. Благодаря установленному доверию между руководством и рабочими предприятие сможет своевременно узнавать о всех технологических проблемах на стадиях производства, сможет вовремя среагировать и устраниить их [3].

В связи с тем, что на предприятии последние годы постоянно увеличивалось количество рабочих, возникла необходимость формирования материальных стимулов к труду, а именно социальных гарантий.

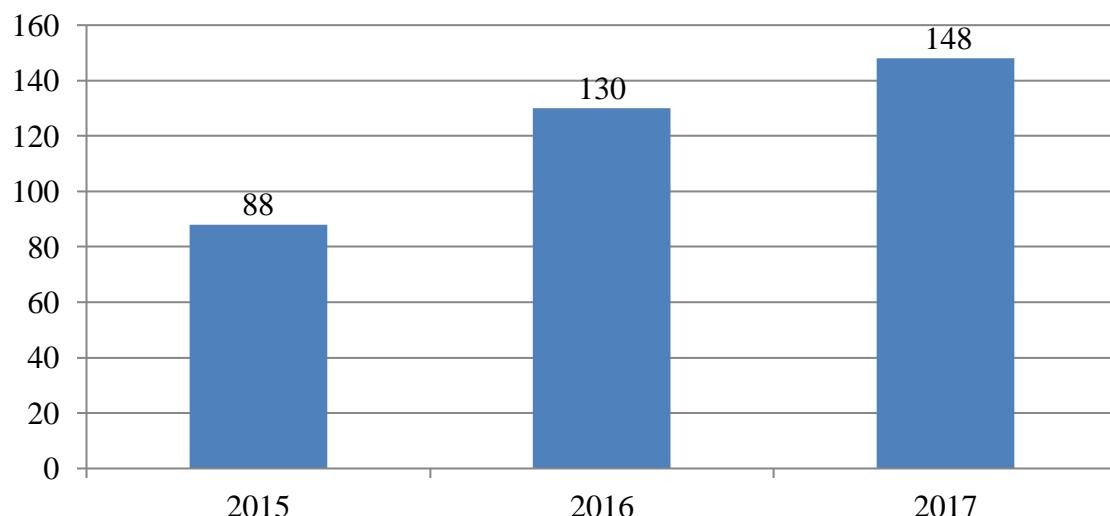


Рисунок 6 – Численность работников ООО «Вектор-М»
в среднем за 2015-2017 года , человек

По данным представленным на рисунке 6 можно сделать вывод что , численность работников в 2017 году увеличилась незначительно по сравнению с увеличением числа работников в 2016 оду. Это говорит о том, что трудовые ресурсы в настоящее время имеют полную занятость и предприятие практически не нуждается в дополнительных кадрах. Однако чтобы развитие сотрудников не стояло на месте, руководство предприятия организует корпоративное обучение. Руководители и специалисты обязаны повышать квалификацию в учебных заведениях не реже одного раза в 5 лет.

Таблица 2 - Уровень образования сотрудников ООО «Вектор-М» на конец 2017 года.

Наименование показателя	Списочная численность работников	В том числе					рабочие	
		служащие	Из них			Другие служащие		
			руководители	специалисты	Другие служащие			
Всего работников	148	30	18	9	3		118	
в том числе имеют образование:								
высшее	48	26	18	5	-		10	
среднее специальное	10	2	-	2	-			
среднее	80	1	-	1	3		84	
профессионально-техническое	6	1	-	1	-		20	
базовое	4	-	-	-	-		4	

Как видно из таблицы 2, большинство работников предприятия имеет среднее образование, что обусловлено производственной деятельностью. Руководители имеют высшее образование. Одним из наиболее эффективных способов повышения квалификации является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Кроме этого руководство предприятия проводит программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации. Например, за 2017 год сотрудниками предприятия был посещен ряд семинаров,

конференций. Кроме того, в 2017 году повысило квалификацию четыре человека (3 руководителя и 1 специалист). В 2018 году для повышения образовательного уровня работников, предусмотрено направление на повышение квалификации четырех человек. Штатный подбор новых сотрудников предприятия производит отдел кадров. Предприятие обеспечивается кадрами для заполнения вакансий через центр занятости города Красноярска. Таким образом, с точки зрения образовательного уровня, предприятие подходит достаточно серьёзно, стараясь мотивировать сотрудников не только к труду, но и к саморазвитию.

Большое внимание уделяется так же возрастному составу работников (таблица 3). Дело в том, что формирование корпоративного духа разного возрастного состава сотрудников практически не возможно. Возникновение конфликтов было бы неизбежным. Поэтому на предприятии в основном работает персонал 40-49 летнего возраста. Среди руководителей лишь 1 является моложе 29 лет.

Таблица 3 - Возрастной ценз работников ООО «Вектор-М» на конец 2016 года

Возраст, лет	Категория работников, чел.				Итого
	руководители	специалисты	др. служащие	рабочие	
От 18 до 24	-	1	-	26	27
От 25 до 29	1	3	-	14	18
От 30 до 39	7	1	-	24	32
От 40 до 49	8	3	-	35	46
От 50 до 54	2	1	-	11	14
От 55 до 59	-	-	-	8	8
Старше 60	-	-	3	-	3
Итого	18	9	3	118	148

Кроме того, как видно из таблицы, в возрастном составе имеет место преимущество работников со стажем и опытом работы над молодыми

специалистами. Но в целом, качество трудовых ресурсов определяется уровнем образования и практическими навыками. На основании данных можно сделать вывод, что руководящий и технический персонал предприятия укомплектован образованными кадрами.

Оплата труда регулируется следующими документами: штатным расписанием предприятия; контрактами, заключенными с работниками; коллективным договором на 2015–2019 года; Положением об оплате труда. Средняя минимальная заработная плата на 2018 год установлена в размере 22970 рублей.

В последние годы фонд заработной платы постоянно увеличивается. В 2017 году он составил 5,8 млн. руб. (рост на 22,9%). В 2018 году фонд заработной платы составит 6,38 млн. руб. (рост на 10,0%).

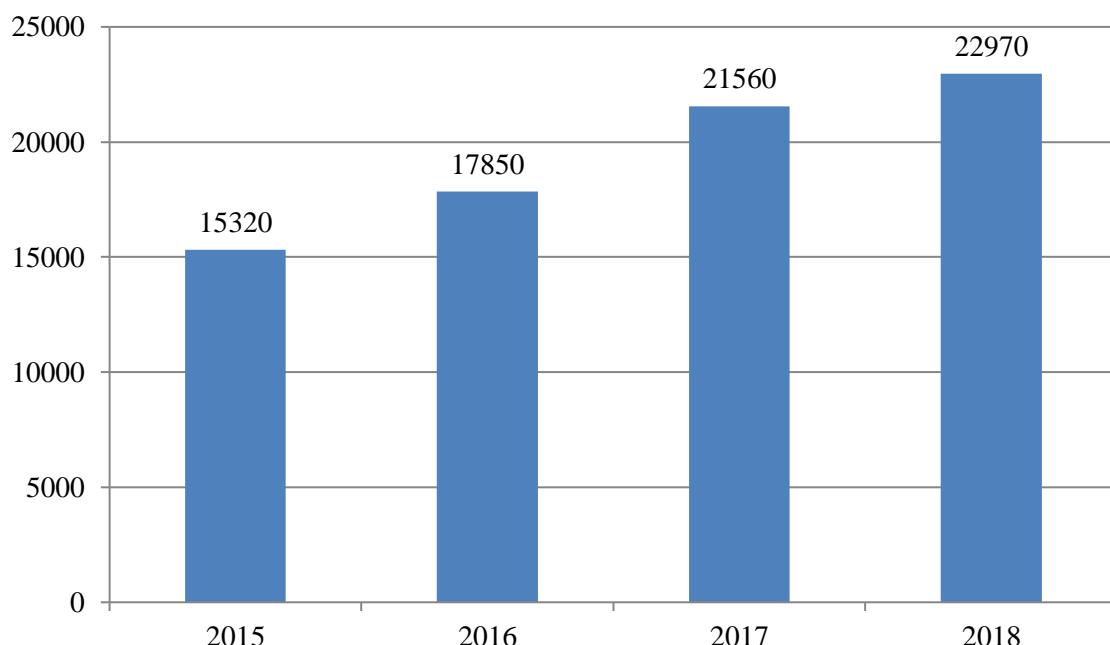


Рисунок 7 - Среднемесячная заработка ООО «Вектор-М», тыс.руб.

Как показано на рисунке 7, среднемесячная заработка работников имеет тренд на повышение, что несомненно даёт дополнительные стимулы к труду. При этом, такое повышения связано с наращиванием объёмов производства, что подчёркивает прямую связь между затраченными усилиями работников и результатами.

Для повышения производительности труда на предприятии создаются все необходимые условия. Работники обеспечиваются спецодеждой и средствами индивидуальной защиты. На самом предприятии соблюдается техника безопасности и чистота помещений.

Для анализа системы мотивации персонала предприятия ООО «Вектор-М» мы провели опрос (приложение В) 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 около 70% (103 человека) коллектива и были получены следующие результаты, которые представим в виде таблицы 4:

Таблица 4 – Результаты опроса персонала ООО «Вектор-М» на предмет удовлетворенности своей трудовой деятельностью

Сфера	Общее количество баллов коллектива	Доля, %
Коллеги	741	6
Начальник	1484	12
Деятельность	1112	9
Условия труда	1112	9
Организация и руководство	618	5
Мое развитие	741	6
Оплата труда	988	8
Защищенность рабочего места	1607	13
Режим работы	1607	13
Социальный пакет	866	7
Совместимость работы с личной жизнью	866	7
Оценка достижений	618	5
Итого	12360	100

Такой мотивирующий фактор, как оценка достижений, набрал всего лишь 618 баллов (5%), это говорит о том, что работники недовольны этим фактором. Так же низкий балл получила сфера «мое развитие» и «коллеги» – 741 балл (6%), работники не видят своего развития в компании и возможности карьерного роста. Начальник компании удовлетворяет коллектив – 1484 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%) и «режим работы» (13%). Уровень оплаты труда набрал 988 баллов (8%), оставляет желать лучшего.

По данным таблицы 1, построим диаграмму, из которой будет наглядно видно процентное соотношение сфер в области трудовой деятельности персонала, которые в большей или меньшей степени удовлетворяют сотрудников компании ООО «Вектор-М», рисунок 9.

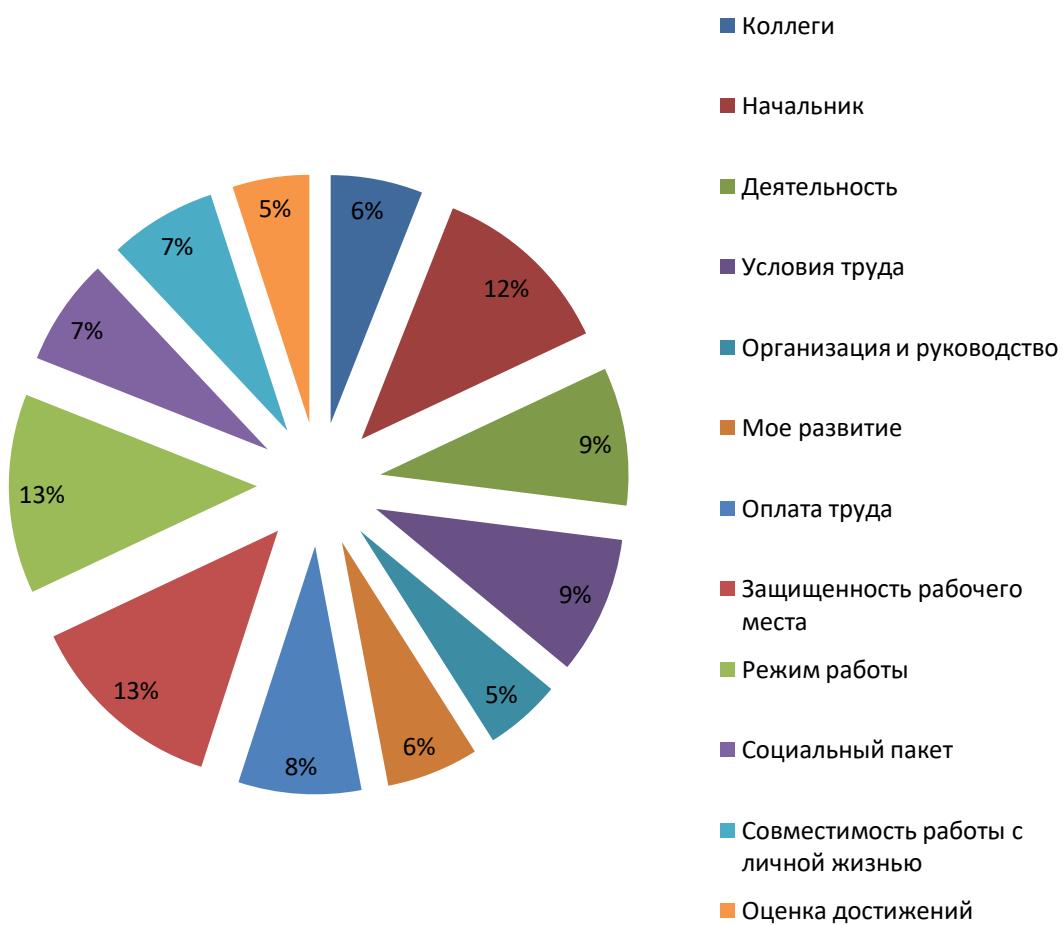


Рисунок 9 – Диаграмма удовлетворенности персонала своей деятельностью в компании ООО «Вектор-М»

Также на предприятии ООО «Вектор-М» было проведено анкетирование на удовлетворенность сотрудников мотивацией труда (Приложение Г). Были привлечены 124 сотрудника из 148. Проанализировав полученные данные, можно сделать следующие выводы 24 сотрудника имеют желание пройти переквалификацию, но не видят для этого возможности на предприятии. Все сотрудники ответили, что на предприятии не проводятся тренинги, нет совместных выездов на базы отдыха, но им бы хотелось , чтобы на предприятии эти мероприятия периодически организовывались. По результатам анкетирования выяснялось, что на предприятии отсутствует столовая, которую можно заменить автоматами со снеками и кофе. За создание комнаты отдыха высказались 98 человек из опрошенных сотрудников. Большинство опрошенных 115 челок не довольны текущим положением о премировании, и хотели бы, чтобы на предприятии разработали новое положение. По результатам опроса выяснялось, что на предприятии отсутствует социальный пакет, хотя все опрошенные в нем заинтересованы.

На основе проведенного исследования системы мотивации персонала ООО «Вектор-М» можно сделать вывод, что система мотивации персонала в компании нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций менеджмента, а также с учетом международного опыта. Можно предложить следующие основные направления развития системы стимулирования персонала в ООО «Вектор-М»: расширение использования социально-психологических факторов в мотивации персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе, применение новых стимулирующих форм оплаты труда, например внедрение системы KPI.

KPI - это определенные показатели, благодаря которым становится намного проще понять, какие действия стоит выполнять для повышения эффективности. При этом эффективность представляет собой не только количество действий, проведенных за определенный временной промежуток,

но и пользу, которую предприятие получило от работы отдельно взятого сотрудника.

KPI компании являются общими. Достаточно 3-5 четко обозначенных и понятных показателей. Основное требование – возможность просто и быстро измерить их.

В настоящее время применение схемы KPI становится все более популярной мерой. Реализуя ее, важно соблюдать некоторые правила. Показатели должны быть реалистичными, прозрачными и понятными. Когда человек знает, чего от него хотят, он в состоянии приносить больше пользы, способствуя, тем самым, процветанию коммерческой организации. Как правило, задача у работы компании по системе KPI единые, только методы практического осуществления разные [49].

Н.М. Денисова, О.В. Железнов, в своей статье «Разработка мониторинга ключевых показателей эффективности бизнес-процессов» говорят : Для расчета интегральной оценки деятельности, необходимо размерность всех показателей, каждый из которых отражает эффективность по тому или иному направлению деятельности, свести к одной единице измерения, например к %. Также в статье говорят, что можно выделить 2 вида показателей:

1. Плановый
2. Фактический.

И через интегральную оценку (по определенным формулам) определить показатели эффективности. Веса оценки в процентах определяется исходя из важности для целей предприятия процессов [28].

Внедрение KPI на предприятии решает важные задачи. Согласно данным исследования Kelly Services, внедрение оплаты работы персонала по ключевым показателям эффективности повышает эффективность работы сотрудников минимум на 10%, в среднем на 20-30%.

3.2 Комплекс мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала и их внедрение на ООО «Вектор-М»

В результате проведенного анализа мотивации работников ООО «Вектор-М» было выявлено, что для более эффективного функционирования 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 устраниить факторы, вызывающие неблагоприятные для сотрудников и компаний в целом последствия.

Начало проекта 01.07.2018 – окончание проекта 31.12.2018.

Цель проекта – разработать новую систему мотивации персонала ООО «Вектор-М».

В ходе проведенного исследования было выявлено, что стоит обратить внимание на неудовлетворенность работников возможностью продвижения по карьерной лестнице. Поэтому была предложена разработка положения о карьере.

Следует отметить, что также в ходе исследования было выявлено отсутствие локальных актов устанавливающих особенности премирования работников, в связи с этим было принято решение о разработке положения о премировании. Благодаря положению о премировании можно будет избежать различных споров, которые зачастую возникают при расчете и выплате вознаграждений.

Исследование социально – психологических методов стимулирования персонала в ООО «Вектор-М» показало, что не развита организационная культура, отсутствует система управления конфликтами, также было выявлено, что коллектив не сплочённый.

Таким образом, опираясь на все вышесказанное, руководству ООО «Вектор-М» 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 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;
- создать благоприятный психологический климат в компании, повысить организационную культуру.

Проанализировав международные методы мотивации персонала, можно предположить, что для достижения стимулирования нужной степени эффективности необходимо дополнить предполагаемую схему материального стимулирования адекватными социально-психологическими мерами стимулирования: стимулирование на основе выражения общественного признания, создание комнат отдыха, оптимизация рабочих мест, мероприятия по повышению безопасности труда.

Таким образом, на основании проведенного исследования мотивации работников ООО «Вектор-М» можно выделить резервы усиления роли и места мотивации труда на предприятии, реализацией которых и могут заниматься менеджеры организации.

Система морального стимулирования в настоящее время потеряла свою популярность, однако система поощрений наградами, знаками отличия, грамотами и другими символами внимания может стать достаточно действенным методом мотивации труда работников.

Итак, для максимального эффекта моральных стимулов необходимы:

- индивидуальный подход (знание предпочтений);
- широкий спектр всевозможных мер стимулирования;
- их сочетание с моральными формами стимулирования труда.

В качестве мероприятий такого рода может быть проведение спортивно-массовых мероприятий, ежегодных конкурсов профмастерства, и присвоение за достигнутые результаты звания заслуженного работника предприятия с последующим представлением к областным и министерским грамотам-награждениям, для присвоения звания ветеран труда.

Положительный психологический настрой на трудовую деятельность создают условия труда. Для развития данного способа мотивации будем основываться на Европейском опыте и разработаем проект по установке в организации автоматов со снеками и кофе. Когда условия труда достаточно хорошие, работники не акцентируют на этом свое внимание, если они плохие - это резко снижает производительность труда, т.е. внимание работников переключается на этот факт. Хорошие условия труда усиливают мотивацию не значительно, тогда как плохие условия резко ее снижают.

Возможно ввести эстетический и отчасти социально-психологический фактор - выделить неиспользуемое помещение и переоборудовать его в комнату отдыха - т.е. создать рекреационную зону. В большинстве Европейских и Американских предприятий уже на протяжении долго времени практикуется создание рекреационных зон для персонала, что положительно отражается на мотивации работников.

Благоприятная обстановка в коллективе положительно влияет на работу коллектива. Хороший психологический климат характеризуется высокой степенью доверия членов коллектива, требовательностью друг к другу,

сплоченностью, психологической совместимостью - оценивается на предприятии по-разному. В некоторых предприятиях степень удовлетворенности психологическим климатом достаточно высока, а в остальных - эта проблема требует решения. Совместный труд при благоприятном климате в коллективе - фактор, усиливающий мотивацию сотрудников, так утверждает известный психолог Ф.Херцберг.

Групповая работа - одна из особенностей на предприятии, поэтому улучшению психологического климата руководители должны уделять достаточное внимание.

В созданной комнате отдыха можно проводить «кружки-встречи» по интересам, например, по договору с Красноярской краевой библиотекой, с Красноярским отделением Союза писателей России и т.д. Можно приглашать лекторов. Для выбора тем вечеров можно провести опрос работников.

Также одной из проблем является то, что 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 задач и создания мотивирующих 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. С учетом российского менталитета для этого необходимо разработать положение о премировании, которое должно быть доведено до каждого сотрудника компании и отражать конкретные суммы и проценты премиальных вознаграждений, годовые выплаты и прочее.

Положение о премировании должно включать в себя (Приложение Б):

- общие положения;
- показатели форм выплаты премирования (виды премий);
- условия выплат премирования;
- порядок расчета и утверждения премии;
- назначения и выплаты премии;
- источники премирования;
- перечень показателей, в связи с которыми премия не назначается.

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.

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 ООО «Вектор-М», 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.

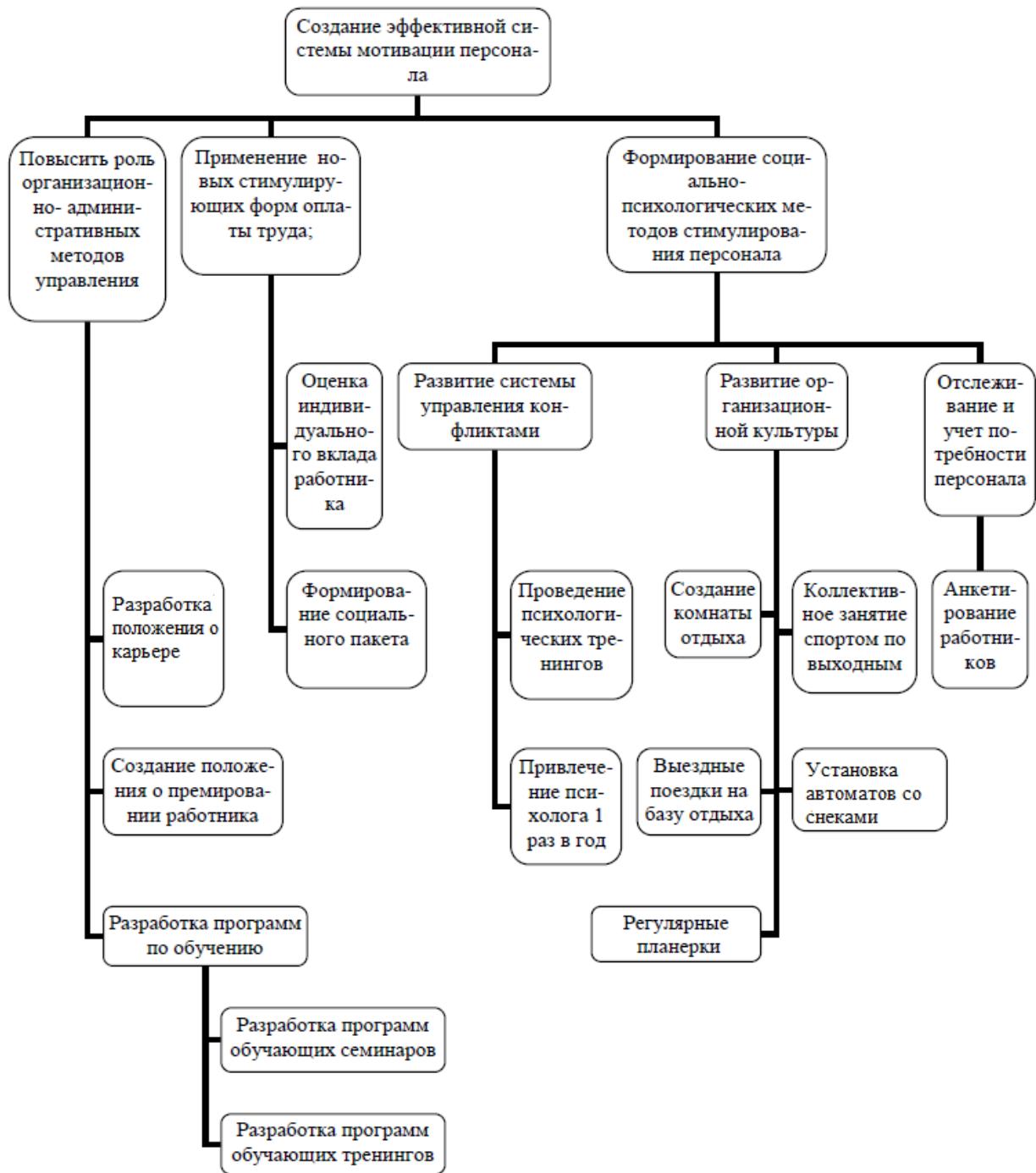


Рисунок 10 – Структура совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Вектор-М»

Основные элементы новой системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Вектор-М» (рисунок 10):

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.

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;

2. 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 ООО «Вектор-М» 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 ООО «Вектор-М» 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 5.

Таблица 5 - Возможный социальный пакет работников ООО «Вектор-М»

Социальные выплаты	Размер единовременной выплаты (руб)
Обучение в высшем учебном заведении (один раз в год)	до 50%
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%
Приобретение подарков на праздники	до 5000
Уход на пенсию	до 25000

При рассмотрении стимулирующих средств, применяемых в ООО «Вектор-М» 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 на основе средств от заключения новых договоров, 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.

3. 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.

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;
- Выезд на базу отдыха 2 раза в год;
- Организация корпоративов по праздникам.

В соответствии с проектной структурой управления для решения поставленной цели, а конкретно создания эффективной системы мотивации персонала, мы создали специальную рабочую группу менеджеров компании. Отобразим организационную структуру в рисунке 11.

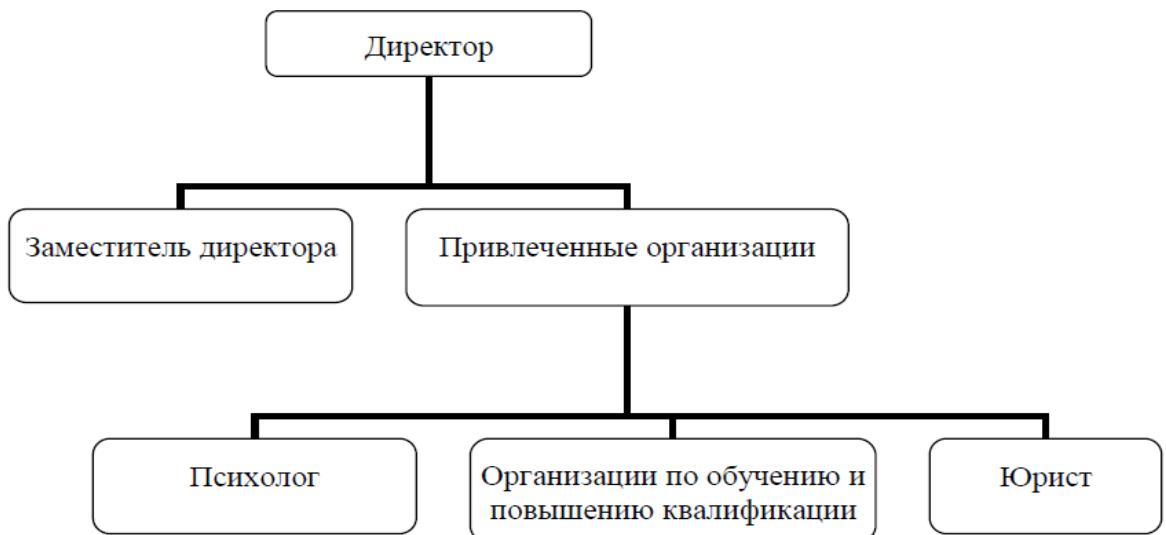


Рисунок 11 – Организационная структура проекта «Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Вектор-М»»

Согласно представленными выше задачами и организационной структурой, составим матрицу ответственности выполнения работ проекта (таблица 6).

Таблица 6 - матрица ответственности выполнения работ проекта «Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Вектор-М»

Работы	Руководитель	Психолог	Зам. директора	Организации по обучению и повышению квалификации	Юрист
1.Разработка программ обучающих семинаров	S		C	E	
2.Разработка обучающих тренингов	E		S	E	
3.Анкетирование работников	E		C		
4.Формирование социального пакета	E		S		
5.Создание положения о премировании работников	C		S		E
6.Установка автоматов со снеками и кофе	S		E		
7.Оценка индивидуального вклада каждого работника	S		E		
8.Проведение психологических тренингов	C	E			
9.Создание комнаты отдыха	E		S		
10.Коллективное занятие спортом по выходным дням	E		S		
11.Выездные поездки на базу отдыха 2 раза в год	E		S		
12. Проведение планерок	E		S		
13.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 (рисунок 12).

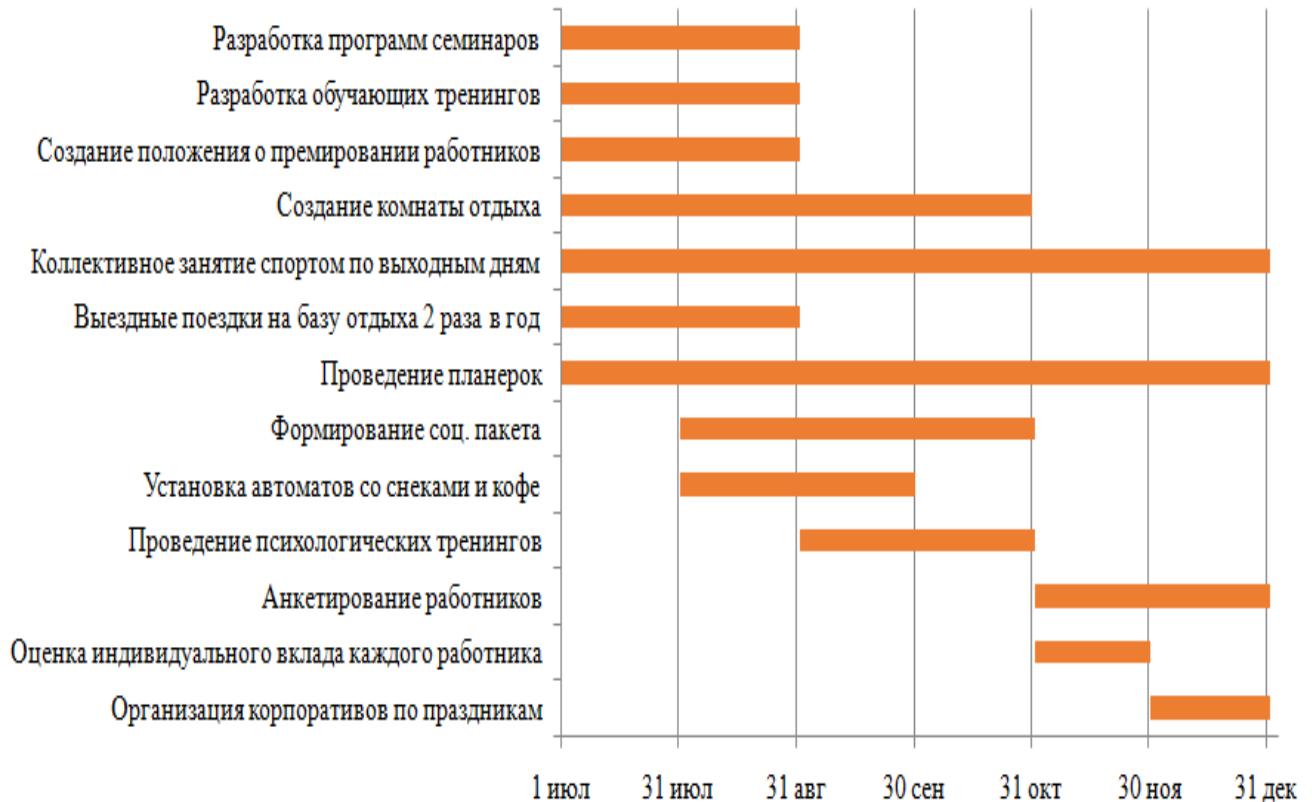


Рисунок 12 – график Ганта «Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Вектор-М»»

Система мотивации на основе ключевых показателей эффективности устанавливает на предприятии так называемую социальную справедливость в оплате труда. Прикладывающие наибольшие усилия и приносящие наиболее весомый результат сотрудники получают повышенную зарплату. Таким образом, сохранив общий уровень оплаты труда, можно эффективно удержать ценных работников в компании.

Система оплаты, сформированная на основе ключевых показателей эффективности, позволяет предприятию значительную часть оплаты труда персонала перевести в изменяемую часть зарплаты, поставив ее в зависимость от итогов работы. Таким образом, фонд оплаты труда из источника затрат

превращается в средство повышения эффективности работы и мотивации для сотрудников.

Система мотивации, ориентированная на стратегию, в конечном итоге состоит из набора ключевых показателей эффективности, за выполнение которых сотрудник отвечает, и оценка их выполнения влияет на итоговую оплату труда. Наша мотивационная формула оплаты труда имеет вид: Заработка плата = фиксированная часть (оклад) + переменная часть. В отличие от фиксированной заработной платы, переменная часть оплаты на базе KPI стимулирует более качественное выполнение функциональных обязанностей работников и способствует быстрому достижению стратегических целей предприятия. [13]

При разработке KPI на ООО «Вектор-М» должны учитываться следующие требования:

1. сбалансированность количественных и качественных показателей;
2. реалистичность, чёткость, понятность, доступность и измеримость показателей, максимально возможная объективность показателей.

KPI должны быть прописаны во внутреннем приказе о мотивации персонала, в котором также должно быть закреплено правило в соответствии с которым, исполнение норм по KPI не должно быть в ущерб исполнению ежедневных обязанностей работников. Показатели должны учитывать результаты индивидуальной деятельности каждого работника, а также их вклад в достижение целей предприятия.

После окончания месяца или квартала производится оценка фактических значений KPI. Количественные показатели измеряют по метрической шкале, а качественные - по порядковой шкале, т.е. в баллах.

При разработке методики определения KPI следует придерживаться следующих направлений:

- необходимо определить качественные и количественные, командные и индивидуальные результаты деятельности работника;

- выбрать КПИ (не менее 3) для оценки результатов деятельности и компетенций работника в предстоящем периоде;
- провести оценку важности коэффициентов и определить их вес в виде чисел;
- установить планируемый и фактический уровни для каждого коэффициента;
- проводить контроль и оценку деятельности и поведения сотрудника в течение всего периода;
- в конце месяца (квартала) оценивать фактические значения КПИ, определять частные результаты (в процентах) и рейтинг сотрудника;
- предоставить работнику полученные им оценки за прошедший период;
- корректировать результат, исходя из собеседования с сотрудником по поводу мотивационного направления, для объективности оценки;
- Составить рейтинг сотрудников отделов производственного назначения в соответствии с их общими результатами деятельности. В будущем на основе данного рейтинга менеджмент может осуществлять сравнительный анализ эффективности деятельности работников и делать выводы о необходимости обучения и поощрения подчиненных.

Ключевые показатели эффективности следует разработать для начальников отделов производственного назначения, так как они непосредственно организуют работу на производстве.

Для данных сотрудников разрабатывается методика определения ключевых показателей эффективности, которые строятся на трех основных условиях:

- выполнение плана производства деталей;
- экономия всех видов ресурсов;
- качестве работы.

Методика содержит один планируемый показатель и один фактический. Планируемый показатель рассчитывается из определенных условий,

соответствующих каждому показателю эффективности. Фактический показатель будет рассчитываться исходя из выполнения плана [4].

Фактический и планируемый показатели будут оцениваться для следующих показателей:

- показатель производительности труда;
- показатель затрат ;
- показатель качества.

Для показателя работоспособности будет учитываться своевременность выполнения контрольных поручений и количество обработанных заказов, по которым уже создано коммерческое предложение.

Для показателя затрат - плановая и фактическая себестоимость. Показатели качества, исходя из приема покупателем выполненного показателя.

Далее рассмотрим KPI для производственного отдела.

В процентном соотношении цели предлагается распределить следующим образом. Цели распределяются в карте KPI.

В таблице 8 представлена карта KPI по показателю работоспособности. Этот показатель рассматривается каждый месяц. Цели адаптированы именно для производства деталей и заготовок.

Цель начальника заготовительного цеха:

- осуществление руководства производственно-хозяйственной деятельностью цеха;
- обеспечение выполнения производственных заданий, ритмичный выпуск продукции высокого качества, эффективное использование основных и оборотных средств.

Цель начальника обрабатывающего цеха:

- проведение работы по совершенствованию организации производства, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов, предупреждению брака и повышению качества изделий, экономии всех видов ресурсов ;

- проведение работы по внедрению прогрессивных форм организации труда, аттестации и рационализации рабочих мест, использованию резервов повышения производительности труда и снижения издержек производства.

Цель начальника сборочного цеха:

- координация работы мастеров и цеховых служб;
- организация текущее производственное планирование, учет, составление и своевременное предоставление отчетности о производственной деятельности цеха.

Показатель затрат будет учитывать плановую и фактическую себестоимость по окончании каждого месяца. Цели для каждого начальника отдела ставятся следующим образом:

Цель начальника заготовительного цеха:

- закупить сырье с максимальной доступной скидкой.

Цель начальника обрабатывающего цеха:

- разработать рационалистическое предложение по экономии всех видов ресурсов.

Цель начальника сборочного цеха:

- правильное составление отчетности;

- качественная координация мастеров и цеховых служб.

Показатель качества предлагается оценивать в конце календарного года, так как в конце года в основном закрываются все контракты.

Цели для каждого начальника отдела ставятся следующим образом:

Цель начальника заготовительного цеха:

- закупить качественные сырье и материалы.

Цель начальника обрабатывающего цеха:

- устранять брак на стадии его зарождения.

Цель начальника сборочного цеха:

- во время и корректно рассчитывать отчетность о производственной деятельности цеха.

Таблица 7 – Карта KPI показателя производительности труда

Наименование	Месяц	% выполнения	Сумма %
		Цель	
Начальник заготовительного цеха	Руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха	12,5	30
	Выполнения производственных заданий	12,5	
	Эффективное использование основных и оборотных средств	5	
Начальник обрабатывающего цеха	Совершенствованию организации производства, его технологии, механизации и автоматизации производственных процессов	12,5	30
	Предупреждение брака и повышению качества изделий	12,5	
	Использование резервов повышения производительности труда и снижения издержек производства	5	
Начальник сборочного цеха	Координация работы мастеров и цеховых служб	25	32
	Текущее производственное планирование, учет, составление и своевременное предоставление отчетности о производственной деятельности цеха	5	

В данной карте можно увидеть конкретные цели и их вес в выполнении данного показателя эффективности. В таблице 8 представлена карта KPI по показателю затрат.

Таблица 8 – Карта KPI показателя затрат

Наименование	Месяц	% выполнения	Сумма %
	Цель		
Начальник заготовительного цеха	закупить сырье с максимальной доступной скидкой	20	20
Начальник обрабатывающего цеха	разработать рационалистическое предложение по экономии всех видов ресурсов	20	20
Начальник сборочного цеха	качественная координация мастеров и цеховых служб	10	20
	правильное составление отчетности	10	

Далее предлагается рассмотреть показатель качества, который будет использоваться только 1 раз, в конце года. В таблице 9 представлена карта KPI по показателю качества.

Таблица 9 – Карта KPI показателя качества

Наименование	Месяц	% выполнения
	Цель	
Начальник заготовительного цеха	закупить качественные сырье и материалы	50
Начальник обрабатывающего цеха	устранять брак на стадии его зарождения	50
Начальник сборочного цеха	во время и корректно рассчитывать отчетность о производственной деятельности цеха	50

Показатель затрат оценивается только в конце календарного года.

Стимулирующую часть предлагается определить в сумме 16 000 рублей. Это сумма будет равняться коэффициенту 1. Все, что будет выше коэффициента 1, будет добавлять 10% от первоначальной суммы при коэффициенте 1,1 и при коэффициенте 1,2 , 20% от первоначальной суммы

После анализа всех вышеперечисленных ранжированных показателей предлагаются составлять общую карту показателей эффективности. На которой будет виден коэффициент, на основании которого будет выплачиваться премия.

Общая карта KPI представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Карта KPI

Наименование/месяц	Декабрь, %	70-85	85-95	95-100
		1	1,1	1,2
Начальник заготовительного цеха	100		+	
Начальник обрабатывающего цеха	100	+		
Начальник сборочного цеха	100			+

После внедрения данной системы ключевых показателей эффективности, ожидается:

- увеличение объема обработанных заказов;
- снижение затрат на производство;
- сокращение потерь рабочего времени, увеличение качества.

Анализ ключевых показателей эффективности KPI в конечном итоге представлен на рисунке 13.

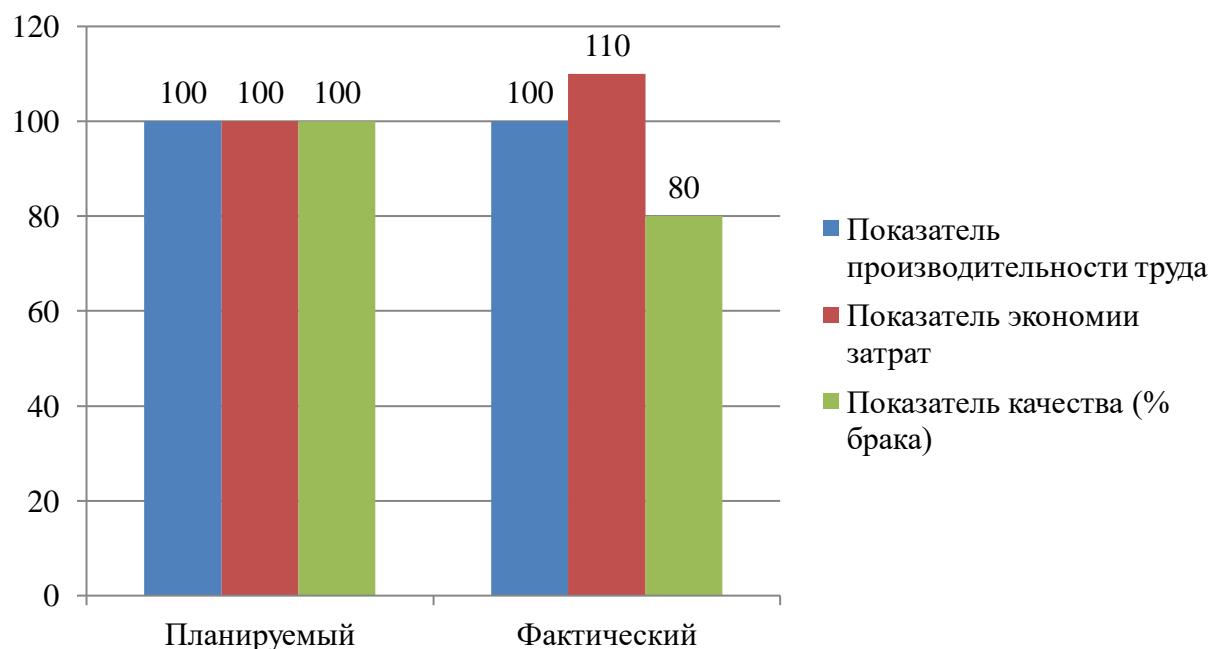


Рисунок 13 - Анализ ключевых показателей эффективности KPI в конце года, %

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

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

После предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации 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 (таблица 11).

Таблица 11 – бюджет проекта совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Вектор-М»

Работы	Ресурсы	Единица измерения	Стоимость за единицу	Количество	Итого, руб
1.Разработка обучающих семинаров	тренер	чел/час	1500 руб.	10	15000
2.Разработка обучающих тренингов	тренер	1 тренинг по мотивации	7000 руб	2	14000
3.Анкетирование работников	тиография	1 лист	5 руб.	100	500
4.Создание положения о премировании	юрист	чел/час	500 руб.	1	500
5.Установка автоматов со снеками и кофе	работы по установке и лизинг оборудования	чел/час	72000	2	144000
6.Проведение психологических тренингов	психолог	1 занятие	5000 руб.	3	15000
7.Создание комнаты отдыха	ремонтные работы и покупка оборудования	чел/час	65500 руб.	1	65500

Окончание таблицы 11

8.Коллективное занятие спортом по выходным дням	спортивный зал	1 час	1500 руб.	2 часа	3000
9.Выездные поездки на базу отдыха 2 раза в год	аренда базы отдыха	1	2000 руб	5 часов	10000
10.Организация корпоративов по праздникам	аренда зала	1 час	1700 руб.	7 часов	11900
					279400

По полученным данным из таблицы 10 видно что затраты на реализацию проекта «Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ООО «Вектор-М» составит 279400 руб.

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).

Ожидаемая эффективность от внедрения мероприятия:

- сплочение коллектива;
- построение эффективных коммуникаций в группе, коллективе;
- получение опыта позитивного командного взаимодействия;
- разрешение конфликтных ситуаций;
- улучшение взаимодействий подразделений или всей организации;
- повышение общей эффективности работы коллектива.

Предложенный социальный пакет сформировал бы дополнительную внутреннюю мотивацию и привлекательность самой компании, лояльность к ней со стороны сотрудников. Для формирования социального пакета планируется создать специальный фонд, за счет средств от заключения новых договоров, размером около 1 млн.руб .

Разработаем систему оплаты труда с учетом премирования для рабочего персонала:

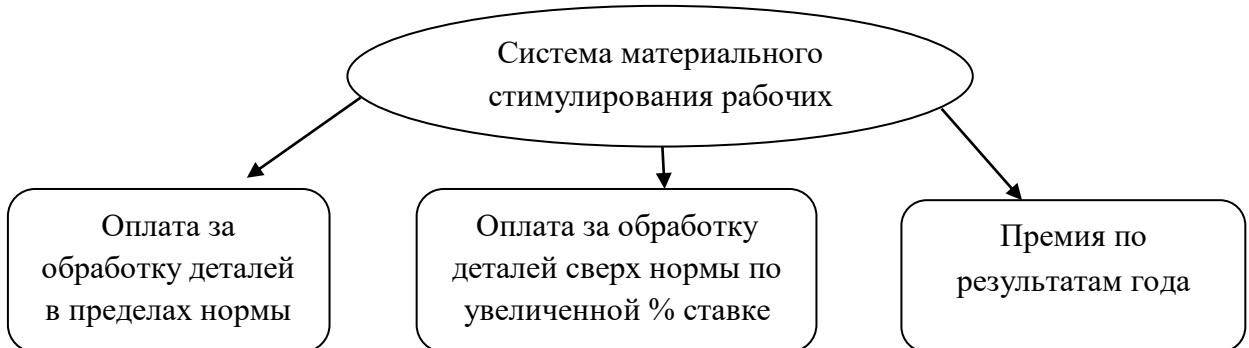


Рисунок 14 – Система материального стимулирования рабочих организации ООО «Вектор-М»

Из системы материального стимулирования, рисунок 9, видно, что для рабочих будет определена норма обработанных ими деталей и те детали, которые будут обработаны сверх нормы будут оплачиваться по другой привлекательной для них ставке. Таким образом, у сотрудника будет заинтересованность в увеличении количества обработанных им деталей, что в свою очередь повысит его доход, а для организации повысится производительность его труда.

Соответственно, изменение формы оплаты труда положительно отразится на прибыли компании, т.к. специалисты будут заинтересованы повышать свою норму труда, чтобы получать оплату с повышенным коэффициентом сдельных расценок за каждый обработанный сверх нормы контейнер, что в свою очередь повысит общий объем реализованной выручки от оказанных услуг.

Теперь рассмотрим на конкретном примере, заработка рабочего при сдельно – прогрессивной оплате труда: Норма обработки деталей в месяц – 35 штук по ставке 850 рублей за деталь. Коэффициент увеличения сдельных расценок составляет 0,2 , т.е каждый обработанная им деталь сверх нормы будет оплачиваться по ставке 1000 рублей за деталь. Соответственно, при обработке рабочим, например 40 деталей в месяц, его заработка плата будет выглядеть следующим образом:

35 деталей * 850 рублей = 29750 рублей;

Районный коэффициент 30% = 8925 рублей

5 деталей * 1000 рублей = 5000 рублей.

Начислено: 29750+8925 – 13% (подоходный налог 5027,75 рублей) + 5000

Итого на руки рабочий получит: 38647,25 рублей.

Первоначальной основой создания новой системы материального стимулирования могут стать предложенные параметры формирования дополнительного премиального фонда. Разделение создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием работников. Прежде всего, это касается, установления индивидуальных премий в системе управления по целям, а так же введения дополнительных бонусов за рационализаторские предложения, например привлечение новой клиентуры, а также использование новой для компании формы оплаты труда, как сдельно - прогрессивная.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что основным фактором, оказывающим влияние на мотивацию труда работников ООО «Вектор-М», является материальное стимулирование.

Основными экономическими показателями на которые влияет мотивация являются производительность труда и текучесть кадров.

Чтобы контролировать текучесть кадров и понять, как удержать лучших сотрудников, необходимо разобраться в причинах, по которым люди уходят. Здесь может быть широкий спектр мотивов. Однако, как следует из опыта, основная причина – недовольство работников своим положением. Обычно под этим понимается неудовлетворенность заработной платой, условиями и организацией труда, социальные проблемы, отсутствие удовлетворения от выполняемой работы, неспособность выполнить поставленные задачи, невозможность сделать карьеру, отсутствие перспектив профессионального роста, отношения с коллективом и руководством. Многие из названных факторов можно устраниć путем совершенствования системы мотивации сотрудников, улучшения условий труда и организационными методами.

Основными инструментами удержания сотрудников являются приемлемые для професионала система мотивации и корпоративная культура.

Основным фактором мотивации выступает партнерский статус ключевых специалистов, их участие в определении стратегии и распределении доходов компаний. Дополнительными мотивационными факторами, влияющими на текучесть кадров, являются условия труда: график работы, удобное расположение офиса, приятное и безопасное окружение, микроклимат помещений и т.п. Не менее важным является содержание работы, степень самостоятельности, разнообразие, профессиональное самовыражение, персональное признание заслуг, атмосфера в коллективе и командный дух.

Существенными факторами являются взаимоотношения с руководством (поддержка, быстрота реакции на личные проблемы, постановка целей, честность, порядочность, профессионализм руководителя в области менеджмента), безопасность (охрана здоровья, юридическая защищенность) и репутация компании.

В системе повышения производительности труда мотивация сотрудников является одним из самых действенных методов, поэтому правильно построенная система мотивации является резервом будущего успеха во всей организации.

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

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

Далее проведем анализ производительности труда (рисунок 15) и текучести кадров (таблица 12) до и после внедрения новой системы мотивации.

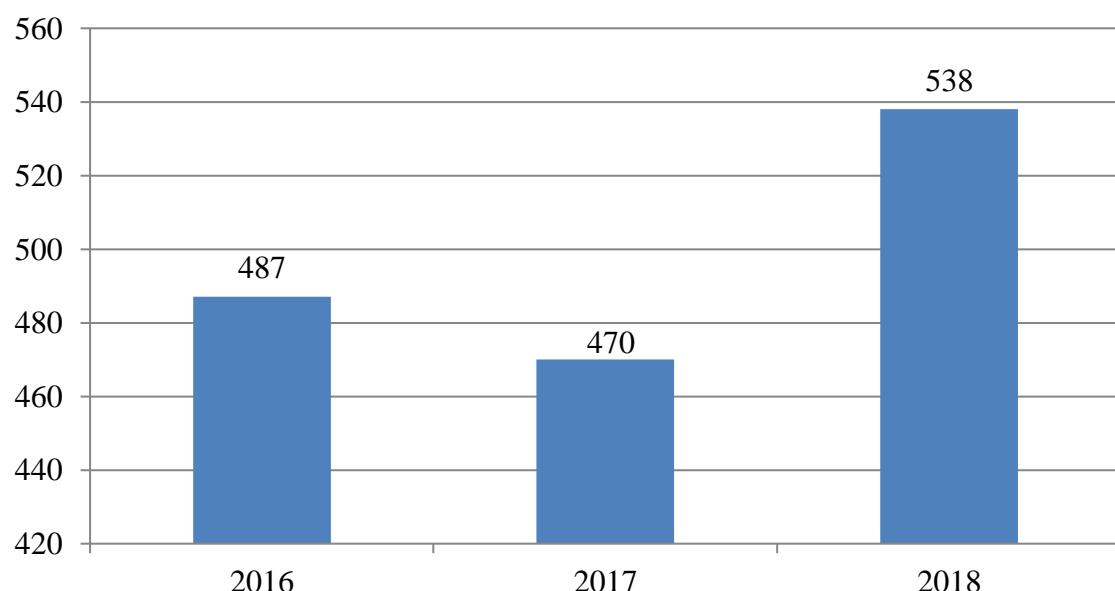


Рисунок 15 - Производительность труда в ООО «Вектор-М» в 2016-2018

гг., тыс.руб.

По данным рисунка можно сделать вывод, что в 2016 году производительность труда на одного человека за год составляла 487 тысяч рублей, в 2017 году снизилась до 470 тысяч рублей, после чего было принято решение по совершенствованию системы мотивации. В 2018 году планируется увеличение производительности труда до 538 тысяч рублей, в связи с совершенствованием системы мотивации.

Для анализа динамики текучести персонала в компании используем исходные данные движения персонала за 2016 - 2018 гг., они представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Показатели движения персонала в ООО «Вектор-М» за 2016 - 2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г. плнн
Среднесписочная численность персонала	144	148	152
Принятые работники	4	4	4
Уволенные работники	4	6	4

Полученные данные по движению персонала в ООО «Вектор-М» отразим в таблица 13.

Таблица 13 - Анализ динамики текучести персонала в ООО «Вектор-М» за 2016 – 2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г	2018 г план	Темп роста,%	
				2017/2016гг.	2018/2017гг.
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, можно сделать вывод что коэффициент выбытия за период 2017-2018 гг. будет снижаться, всвязи с внедрением новой системы мотивации персонала. Что касается коэффициента приема персонала, то за период с 2017-2016 году он повысился на 10%, а в отношении 2018-2017 гг. снизился на 10%. Можно сделать вывод, что коллектив предприятия достаточно стабилен в своем движении, динамика коэффициента стабильности составила 110 % в 2017 году по отношению к 2016 году, а по отношению 2018 года к 2017 году 80%. Текущесть персонала с 2016 по 2017 год увеличилась на 26%, а с 2017 по 2018 г. снизится на 66,7%, так как были внесены предложения о разработке положения о премировании, разработке положения о карьере, а также предложено развитие социально-психологического стимулирования персонала .

Таким образом, опираясь на все предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала, руководству компании ООО «Вектор-М» следует придерживаться следующих направлений мотивации труда и управления персоналом:

- рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов стимулирования персонала;

- 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;
- обеспечить возможность для роста сотрудников и раскрытия их потенциала;
- компенсировать затраты усилий сотрудников справедливым вознаграждением;
- создать благоприятный психологический климат в компании, повысить организационную культуру.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация и стимулирование являются основным звеном в системе управления персоналом.

Были рассмотрены состав и структура персонала ООО «Вектор-М», дана оценка существующей системы мотивации. Численность работников ООО «Вектор-М» 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 предприятия. В ООО «Вектор-М» нет разработанного положения о премировании, которое бы позволило сотрудникам четко понимать их перспективы в дополнительном заработке.

Анализ действующей системы мотивации ООО «Вектор-М» 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 ООО «Вектор-М» 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 01.07.2018 года по 31.12.2018 года.

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 должна быть доведена и разъяснена до каждого 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 экономической эффективности, будут способствовать снижению текучести персонала и повышению производительности труда и повышению лояльности работников к компании.

В результате разработки системы ключевых показателей деятельности KPI, планируется получить следующий результат:

1. снижение затрат;
2. сокращение потерь рабочего времени;
3. увеличение объема обработанных заказов;
4. уменьшение количества брака до минимума.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учеб. пособие. М.: Изд-во РАГС, 2014.
2. Адаир Д. Эффективная мотивация. – М.: ЭКСМНО, 2003. – 325с.
3. Ананьева Елизавета., Мотивация персонала в зарубежных компаниях диссертация кандидата экономических наук : 08.00.05/ Ананьева Елизавета. - Москва, 2015
4. Асеев, В.Г. Мотивация и мотивы [Текст]: учебное пособие для вузов./ В.Г. Асеев– СПб.: Питер, 2015. – 508 с.
5. Ахмедов, А.Э. Совершенствование методики анализа эффективности использования основных фондов предприятия/ А.Э.Ахмедов// Территория науки. –2014. – №2. – 42 с.
6. Балабанов, И.Т. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2011. – 52 с.
7. Басовский, Л.Е. Микроэкономика : учебник для вузов по направлению подготовки 38.03. 01 (080100) «Экономика» / Л.Е. Басовский// Москва: ИНФРА-М. – 2015. – 224 с.
8. Батьковский, А. Проблемы мотивации к труду и профессиональному росту. // Проблемы теории и практики управления.- 2011. № 1.
9. Белкин, В.Н. Белкина Н.А. Мотивы и стимулы труда. // Экономическая наука современной России.- 2003.- № 3.
10. Беляева, И.Ф. Мотивация труда как критерий успеха экономических реформ // Пробл. теории и практики управления. -2012.- № 6.
11. Беляев, И.Ф. Материальное стимулирование в новом хозяйственном механизме // Соц. исследования.- 212.- № 3.
12. Бланк, И.А. Инвестиционный менеджмент/ И.А.Бланк// МТ «Итем лтд». – 2015. – 336 с.

13. Бобков, В. Повышать заработную плату на основе социальных нормативов и коллективно-договорного регулирования // Пробл. теории и практики упр. 2002 . - N 6.
14. Богатко, А.Н. Модели управления персоналом [Текст]: учеб.-метод. пособие / А.Н.Богатко. – М.: Финансы и статистика, 2016.- 240 с.
15. Бойетт Джозеф, Г. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления. М., 2011.
16. Большаков, А. С. Шлафман А. И., Михайлов В. И. Современный менеджмент организаций: теория и практика / А. С. Большаков, А. И. Шлафман, В. И. Михайлов. Санкт-Петербург, Изд-во Политехнического ун-та 2014 -370 с.
17. Варданян, И. Зарубежный и российский опыт управления мотивацией персонала . - «Кадровик. ру», 2013, № 3.
18. Варенов, А. В., Исаев С. Ю. Мотивация персонала. Игра или работа; Речь - Москва, 2012. - 160 с.
19. Верещагина, Л. А., Карелина И. М. Психология потребностей и мотивация персонала; Гуманитарный центр - Москва, 2012. - 156 с.
20. Верхоглазенко, В.И. Система мотивации персонала. [Текст] /В.И. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2016. - № 4. – С. 23-34.
21. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда; Альпина Паблишер - Москва, 2013. - 273 с.
22. Ветлужских, Елена Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика; Альпина Паблишер - Москва, 2013. - 152 с.
23. Волосский, А. Мотивация и стимуляция труда; Техносфера - Москва, 2012. - 496 с.
24. Воротынцева, Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала; Речь - Москва, 2014. - 128 с.
25. Гаудж Питер, Исследование мотивации персонала; Баланс Бизнес Букс - Москва, 2014. - 272 с
26. Гуревич Анна, Мотивация эмиграции; Речь - Москва, 2013. - 272 с.

27. Демин, Ю. Г. Статус дипломатических представительств и их персонала; Международные отношения - Москва, 2012. - 224 с.
28. Егоршин, А. П., Зайцев А. К. Организация труда персонала; Инфра-М, 2013. - 320 с.
29. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие; М.: Инфра-М; Издание 2-е, перераб. и доп. - , 2012. - 464 с.
30. Еремин, А.В. Инновации. Развитие/ А.В. Еремин // Креативная экономика. – 2012. – 308 с.
31. Журавлев, П. В. Менеджмент персонала; Экзамен - Москва, 2014. - 448 с.
32. Зайцев, Н.Л., Экономика промышленных предприятий/ Н.Л. Зайцев // М.:ИНФРА-М. – 2015. – 325 с.
33. Иванова, С. Мотивация на 100%. - Альпина Паблишер. - Москва, 2014. - 884 с.
34. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы; Питер - Москва, 2014. - 512 с.
35. Кайро Джим Суперменеджер: мотивация и самодисциплина; Феникс - Москва, 2013. - 128 с.
36. Кибанов, А. Я., Захаров Д. К., Федорова И. А. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала; Проспект - Москва, 2013. - 212 с.
37. Кибанов, А. Я., Каштанова Е. В. Организация профориентации и адаптации персонала; Проспект - Москва, 2012. - 608 с.
38. Кирхлер Эрих , Родлер Криста Мотивация в организациях; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 144 с.
39. Кобьелл Клаус Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен; Альпина Паблишер - Москва, 2012. - 192 с.
40. . Кобьелл, Клаус Мотивация в стиле экшн; М.: Альпина бизнес букс - Москва, 2012. - 192 с.
41. Коротнев, В.Д., Организация и управление производством/ В.Д. Коротнев // М.: Колос, С. –2014. –464 с.

42. Кошелев, А. Н. Эффективная мотивация торгового персонала; Дашков и Ко - Москва, 2013. - 224 с.
43. Краснова, Н. В. Развитие персонала компании; Московская Финансово-Промышленная Академия - Москва, 2014. - 118 с.
44. Кремер, М. Мотивация лошади к достижению высоких результатов. 8 пунктов программы; Аквариум-Принт - Москва, 2012. - 288 с.
45. Кристиани Александр Мотивация успеха; Интерэксперт - Москва, 2012. - 254 с.
46. Крупина Екатерина 101 совет менеджеру по подбору персонала; Альпина Паблишер - Москва, 2013. - 480 с.
47. Куликов, Л.М. Экономическая теория: Учебник /Л.М. Куликов// М.: ТК Велби, Издательство Проспект. – 2010. – 432 с.
48. Кутас Александр. Система мотивации: от сложного к простому диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05/ Кутас Александр. - Санкт-Петербург,2015
49. Кучеров, Э.В. Мотивация персонала [Текст] / Э.В.Кучеров // Менеджмент. 2014. - № 14. – С. 15.
50. Леженкина, Т. И. Научная организация труда персонала; Синергия - Москва, 2012. - 352 с.
51. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика. Учебник; Юрайт - Москва, 2014. - 398 с.
52. МакКоннел К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: Пер. с англ. 11-го изд. Т.2 М.: Республика, 1992.
53. Максвелл Джон Мотивация решает все; Попурри - Москва, 2013. - 160 с.
54. Мамедова, О.Ю., Современная экономика: Учебное пособие / О. Ю. Мамедова// Ростов-на-Дону: Феникс. –2015. – 456 с.
55. Мансуров, Р.Е., к. э. н., директор Зеленодольского филиала ЧОУ ВПО «Институт экономики, управления и права». Формирование системы нематериального стимулирования. Мансуров Руслан Евгеньевич. - Казань, 2016

56. Маслоу, Абрахам Мотивация и личность; СПб: Евразия - Москва, 2014. - 478 с.
57. Мейер, М.В. Оценка эффективности бизнеса. Перевод с английского. - М.: Издательство вершина, 2012. - 20с.
58. Мерманн, Элизабет Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 184 с.
59. Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р. Оценка персонала. Учебник и практикум; Юрайт - Москва, 2014. - 384 с.
60. Минков, Е. Г. Мотивация. Структура и функционирование; Феникс + - Москва, 2014. - 416 с.
61. Мишуррова, И. В. Управление мотивацией персонала; Феникс, МарТ - Москва, 2013. - 272 с.
62. Морозова, Е.Я. Пути совершенствования материального стимулирования труда работников клубных учреждений профсоюзов // Сборник научных трудов. Вопросы экономической деятельности культурно-просветительских учреждений. – Ленинград.: Ленинградский ордена Дружбы народов государственный институт культуры им. Н.К. Крупской – 1984 – с.66-75
63. Надеждина, В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат; Харвест - Москва, 2013. - 254 с.
64. Нюттен Жозеф Мотивация, действие и перспектива будущего; Смысл - Москва, 2013. - 608 с.
65. Огнетова, И. Ю. Роль мотивации персонала в системе менеджмента качества // Молодой ученый. — 2009. — №6. — С. 44-47. — URL <https://moluch.ru/archive/6/459/> (дата обращения: 28.02.2018).
66. Одегов, Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала; Альфа-Пресс - , 2013. - 672 с.
67. Одегов, Ю. Г., Руденко Г. Г., Апенько С. Н., Мерко А. И. Мотивация персонала; Альфа-Пресс - , 2012. - 640 с.

68. Орлова, Е. В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения); Библиотечка «Российской Газеты» - Москва, 2012. - 176 с.
69. Осипов, А. Мотивы и стимулы к труду // Соц.труд.- 2011.- № 1.
70. Парабеллум, А., Белановский А., Мрочковский Н. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников; Питер - Москва, 2014. - 208 с.
71. Пелевина, К.Р., Роль венчурного капитала в финансировании инноваций / К. Пелевина // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2015. – № 3. – С. 191.
72. Песоцкий, Е. А. Реклама и мотивация потребителей; Дашков и Ко - Москва, 2012. - 240 с.
73. Петрова, Ю. А., Спиридонова Е. Б. 10 критериев оценки персонала; Феникс - Москва, 2012. - 160 с.
74. Подольский, Д., Колодник Д. Выжми из персонала все! Мотивация продавцов в розничном магазине; Питер - Москва, 2013. - 309 с.
75. Поляков, И.А. Справочник экономиста по труду; шестое издание / И.А. Поляков // М.: Экономика. – 2011. – 279 с.
76. Пономарев, И. П. Мотивация работой в организации; Едиториал УРСС - Москва, 2014. - 224 с.
77. Попова, В.Н. Анализ способов мотивации персонала на российском рынке труда, «Научно-практический электронный журнал Аллея Науки» №3(19) 2018 Alley-science.ru
78. Попова, В.Н. Сравнительный анализ международных систем мотивации персонала в США и некоторых странах Европы, «Научно-практический электронный журнал Аллея Науки» №4(20) 2018 Alley-science.ru
79. Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности; Академия - Москва, 2012. - 338 с.

80. Пугачев, В.П. Микрополитика в мотивации трудовых ресурсов современной России //Вестник МГУ, Серия 18 Социология и политология,- 2015.- № 1.
81. Пулер, Джим Почему мы покупаем. Мотивация и стратегия продаж; Олимп-Бизнес - Москва, 2012. - 272 с.
82. Пурнис, Н. Е. Арт-терапия в развитии персонала; Речь - Москва, 2012. - 176 с.
83. Радмило, М. Лукич Материальная мотивация продавцов. Принципы, возможности, ограничения; Манн, Иванов и Фербер - Москва, 2012. - 128 с.
84. Рейнбах, Е.Ю. Совершенствование системы управления социальной сферой как фактор социально-экономического развития региона// Аналитический вестник «Социальное развитие регионов России: проблемы и пути их решения», 2012. - № 12.
85. Самоукина, Н., Эффективная мотивация персонала. – М., 2015. – 224 с
86. Сергеева, О. Б., заведующая кафедрой психологии Урало-Сибирского Института Бизнеса. Парадоксы мотивации персонала. Сергеева Ольга Борисовна. - Екатеринбург, 2016
87. Серова, Г. А. Компьютеризация службы персонала. Самоучитель по работе на ПК; Журнал «Управление персоналом» - Москва, 2014. - 384 с.
88. Сиван Бриджитт Аттестация персонала - путь к взаимопониманию (на спирали); Претекст - Москва, 2012. - 733 с.
89. Слепцова, А. С. Психодиагностика персонала; Книжкин дом - Москва, 2014. - 320 с.
90. Слепцова, А. С. Психодиагностика персонала; Феникс - Москва, 2012. - 320 с.
91. Стражева, В.И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: Учебник / В. И. Стражева // Мн.: Высш. Шк. –2015. – 150 с.
92. Тейлор, Ф.У. Научная организация труда. М.: НКПС-Транспечать, 1924.

93. Тейлор, Ф.У. Тейлор в тейлоризме: техника управления. М., Л, 1931.
94. Тейлор, Ф. У. Менеджмент / Пер.с англ. М.: Контроллинг, 1992.
95. Тульчинский Григорий. Статья поддержание мотивации. - Москва, 2016
96. Уайтли Филип Мотивация; Вильямс - Москва, 2012. - 160 с.
97. Улуханов, И. С. Мотивация в словообразовательной системе русского языка; Азбуковник - Москва, 2014. - 320 с.
98. Улуханов, И.С. Мотивация в словообразовательной системе русского языка; М.: Азбуковник - Москва, 2014. - 314 с.
99. Файоль, А. Общее и промышленное управление //Пер. с франц. М., 1992.
100. Хекхаузен, Хайнц. Мотивация и деятельность. - М.: Педагогика - Москва, 2013. - 800 с.
101. Цветкова, Г. Мотивационная сфера личности: методика изучения // Приклад, псих, и психоанализ. 2003.-N 2.
102. Цыбульский, Кшиштоф, Управление отделом продаж. Прогноз, организация, мотивация, контроль; Гуманитарный центр - Москва, 2013. - 380 с.
103. Шапиро, С. А. Мотивация; ГроссМедиа, РОСБУХ - Москва, 2014. - 224 с.
104. Шлафман, А.И., Бачин Д.А. Методы обучения действием и коучинга в развитии персонала//Мир экономики и права. -2014. -№ 1-2. -С. 40-45.
105. Шлафман, А.И. Признаки предпринимательских объединений// Известия Иркутской государственной экономической академии, №2 2016. – С. 8-12.
106. Шмален, Г. Основы и проблемы экономики предприятия/ Г. Шмален// М., Финансы и статистика. – 2014. – 510 с.
107. Шмидт, В. Р. Проблемы и технологии оценки персонала; Речь - Москва, 2013. - 160 с.
108. Эггерт Макс Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе; Гиппо - Москва, 2012. - 144 с.
109. Экономика труда: (социально-трудовые отношения): Учебник. М.: Изд-во «Экзамен», 2003.

110. Эмmons Роберт. Психология высших устремлений: мотивация и духовность личности.- Москва, 2014. - 416 с.
111. Эггерт Макс Мотивация. Что заставляет выкладываться на работе; Гиппо - Москва, 2012. - 144 с.
112. Яковлев, Р. А. Оплата труда в организации М.: МЦЭФР, 2013.
113. Drucker, Peter How to Make People Decisions. Harvard Business Review, July-August 1985.
114. Frederick Herzberg. One More Time: How Do You Motiwa-te? Harvard Business Review, January-February 1968.
115. Gregor D. M. The human side of enterprise.- Ed. Fleishman E. A. The Dorsey press, Homewod Illinois, 1964.
116. Herzberg F. The motivation to work. Studies in personal and industrial psychology. Ed Fleishman E. A., The dorsey press, Homewood Illinois, 1964.
117. Maslow A. N. Motivation and Personality. N. Y.: Harper and Row, 1970.
118. McCleland D. Power: The inner Experience. New York: Irvington, 1975.
119. McClelland D. The Achieving Society. Princeton, N. J.: Van Nostrand, 1961.
120. Porter L. W., Lawler E. E. Managerial Attitudes and performance. Homewood, IL.: Irwin, 1968.
121. Vroom V.H. Work and Motivation. N.Y.- L.- Sidney, 1964.

ПРИЛОЖЕНИЕ А



Рисунок 1 - Пирамида Потребностей Маслоу

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Положение о премировании работников

УТВЕРЖДАЮ

Директор ООО «Вектор-М»_____

ПОЛОЖЕНИЕ О ПРЕМИРОВАНИИ РАБОТНИКОВ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «Вектор-М»

1. Общие Положения.

- 1.1. Настоящее Положение о премировании работников ООО «Вектор-М» (далее по тексту - «Положение») разработано в соответствии с Трудовым и Налоговым кодексами РФ, иным законодательством РФ и устанавливает порядок и условия материального поощрения работников ООО «Вектор-М».
- 1.2. Настоящее Положение распространяется на работников, занимающих должности в соответствии со штатным расписанием, работающих как по основному месту работы, так и на совместителей.
- 1.3. В настоящем Положении под премированием следует понимать выплату работникам денежных сумм сверх размера заработной платы, включающей в себя в смысле, придаваемом настоящим Положением, должностной оклад и постоянные надбавки к нему, установленные руководством компании.
- 1.4. Премирование направлено на усиление материальной заинтересованности и повышение ответственности работников ООО «Вектор-М» в улучшении результатов работы компании.
- 1.5. Премирование осуществляется на основе индивидуальной оценки руководства компании труда каждого работника и его личного вклада в обеспечение выполнения компанией уставных задач и договорных обязательств, достижения устойчивого финансового положения и роста прибыли от финансово-хозяйственной деятельности.

1.6. Премирование работников по результатам их труда есть право, а не обязанность руководства и зависит, в частности, от количества и качества труда работников, финансового состояния компании и прочих факторов, могущих оказывать влияние на сам факт и размер премирования.

2. Виды премий и источники выплаты премий.

2.1. Настоящим Положением предусматривается текущее и единовременное премирование.

2.2. Текущее премирование осуществляется по итогам работы за месяц в случае достижения работником нормы производственных показателей при одновременном безупречном выполнении работником трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором, должностной инструкцией и коллективным договором, а также распоряжениями непосредственного руководителя. При этом под нормами производственных показателей в данном Положении понимается:

2.2.1. Для работников коммерческих отделов объем продаж услуг и связанных с ними доходов, снижение расходов на продажи и услуги, соблюдение договорной дисциплины.

2.2.3. Для работников обслуживающих подразделений: добросовестное выполнение своих обязанностей, обеспечивающих эффективную работу коммерческих отделов.

2.2.4. Для работников бухгалтерского отдела: обеспечение кассовой и финансовой дисциплин, досрочное определение ежемесячных результатов финансово-хозяйственной деятельности с целью управления расходами, своевременная сдача всех видов отчетности и налоговых деклараций.

2.3. При текущем премировании учитывается также выполнение работником трудовых обязанностей за заболевшего сотрудника или по вакантной должности (внутреннее совместительство).

2.4. Возникновение права на текущее премирование.

2.4.1. Работники коммерческих отделов предприятия получают право на текущее премирование в случае выполнения задания по доходам при одновременном получении отделами прибыли.

2.4.2. Работники обслуживающих подразделений предприятия получают право на текущее премирование в случае получения прибыли коммерческими отделами и предприятием в целом.

2.5. Единовременное (разовое) премирование может осуществляться в отношении работников компании:

2.5.1. По итогам успешной работы предприятия за год.

2.5.2. За качественное и оперативное выполнение особо важных заданий и особо срочных работ, разовых заданий руководства.

2.5.3. За разработку и личное внедрение мероприятий, направленных на прибыль компании, а также привлечение новой клиентуры, работа со старыми клиентами по увеличению их грузопотоков.

2.5.4. В связи с юбилейными датами.

К юбилею производится выплата денежной премии в размере 50% от оклада.

2.5.5. За многолетний труд на предприятии в связи с выходом на пенсию.

Размер премии определяется администрацией с учетом личного трудового вклада.

2.6. Премии, предусмотренные п.п.2.2., 2.5.1.-2.5.4., включаются предприятием в расходы на продажу и в расчет среднего заработка; премии, предусмотренные п.п.2.5.5 и 2.5.6, выплачиваются за счет прибыли предприятия, оставшейся после налогообложения и в расчет среднего заработка не включаются.

3. Размеры премий.

3.1. Премирование работников компании осуществляется при наличии свободных денежных средств, которые могут быть израсходованы на материальное стимулирование без ущерба для основной деятельности компании.

3.2. Размер текущих премий работников компании может устанавливаться в размере до 40% от величины ежемесячной тарифной ставки или должностного оклада (без учета установленных руководством постоянных надбавок к должностному окладу/ месячной тарифной ставке).

3.3. Размер разовых премий (единовременного вознаграждения) определяется для каждого работника (Заместителем директора) размере 20% от каждой совершенной им сделки.

3.4. Совокупный размер материального поощрения работников максимальными размерами не ограничивается и зависит только от финансового положения предприятия.

4. Порядок утверждения, начисления и выплаты премий.

4.1. Премирование работников компании производится на основании приказа (приказов) директора (заместителя директора) компании, устанавливающих размер премии каждому работнику по представлению руководителя соответствующего отдела. Установление размеров текущих премий производится ежегодно. В случае, если приказы об установлении размеров премий на текущий год не принят, размер премий исчисляется в соответствии с приказом (приказами) за предыдущий год.

4.2. Работникам, проработавшим неполное количество рабочих дней в месяце, в связи с призывом на службу (военные сборы) в Вооруженные силы РФ, поступлением в учебное заведение, выходом на пенсию, увольнением по сокращению штатов и другим уважительным причинам, текущие премии выплачиваются пропорционально отработанному времени (за исключением случаев, когда работник находился в ежегодном оплачиваемом отпуске).

4.3. В случае неудовлетворительной работы отдельных работников, несвоевременного и ненадлежащего исполнения ими должностных обязанностей, совершения нарушений трудового законодательства, требований по охране труда и технике безопасности, невыполнения приказов, указаний и поручений непосредственного руководства либо администрации, совершения иных нарушений, руководитель отдела

представляет директору (либо Заместителю директора) служебную записку с предложениями о частичном или полном неначислении работнику текущей премии.

4.6. Полное или частичное неначисление текущей премии производится на основании приказа (распоряжения) директора (заместителя директора) компании с обязательным указанием причин.

4.7. Выплата текущей премии может осуществляться в день выдачи зарплаты за истекший месяц.

4.8. Единовременное (разовое) премирование, предусмотренное пунктом 2.5.1.-2.5.4. настоящего Положения, осуществляется по факту выполнения работы, задания или поручения, внедрения мероприятий, а также наступления события, предусмотренного подпунктами 2.5.5-2.5.6.

4.9. Основанием издания приказа о единовременном премировании работников в случаях, предусмотренных пунктом 2.5. настоящего Положения, является мотивированная докладная записка руководителя отдела.

5. Порядок утверждения, начисления и выплаты премий.

5.1. Контроль за исполнением настоящего Положения возлагается на Главного бухгалтера компании.

5.2. Текст настоящего Положения подлежит доведению до сведения работников компании.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Опрос

Для анализа системы мотивации предлагаем вам пройти небольшой опрос. Вам необходимо распределить 120 баллов по 12 сферам.

Сфера	Количество баллов
Коллеги	
Начальник	
Деятельность	
Условия труда	
Организация и руководство	
Мое развитие	
Оплата труда	
Защищенность рабочего места	
Режим работы	
Социальный пакет	
Совместимость работы с личной жизнью	
Оценка достижений	
Итого	120

Таблица 1 – Опрос персонала ООО «Вектор-М» на предмет удовлетворенности своей трудовой деятельностью.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анкета

Для анализа системы мотивации предлагаем вам пройти небольшое анкетирование.

1. Нуждаетесь ли вы в повышении квалификации?

да

нет

2. Если ваш ответ на предыдущий вопрос "да", то имеете ли вы для этого возможность?

да

нет

3. Устраивает ли вас признание вашей роли работника в компании?

да

нет

4. Существует ли на предприятии социальный пакет?

да

нет

5. Проводятся ли на предприятии различного рода тренинги?

да

нет

6. Если ваш ответ на предыдущий вопрос "нет", то хотели бы вы, чтобы на предприятии проводились тренинги?

да

нет

7. Нуждаетесь ли вы в создании комнаты отдыха?

да

нет

8. Устраивает ли вас размер заработной платы?

да

нет

9. Существует ли на предприятии положение о премировании?

да

нет

10. Если ваш ответ на предыдущий вопрос "нет", то нуждаетесь ли вы в разработке положения о премировании?

да

нет

11. Есть ли на предприятии столовая?

да

нет

12. Если ваш ответ на предыдущий вопрос "нет", то нуждаетесь ли вы в установке на предприятии автоматов со снеками и кофе?

да

нет

13. Проводятся ли на предприятии различные спортивные мероприятия и выезды на базу отдыха?

да

нет

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и международный бизнес горно-металлургического
комплекса»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующего кафедрой
ЭМБГМК
Бурменко Бурменко Р.Р.

« 20 » июль 2018г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

« Совершенствование системы мотивации персонала как функции управления
организацией на основе международных стандартов »

38.04.02 « Менеджмент »

38.04.02.12 « Международный бизнес »

Научный руководитель	<u>О.</u>	канд. экон. наук	Горячева О.Е .
Выпускник	<u>Попова</u>		Попова В.Н.
Нормоконтролер	<u>Он 19.06.2018</u>	канд. экон. наук	Горячева О.Е.
Рецензент	<u>Недор</u>	канд. экон. наук	Веденникова О.Я.

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
 Кафедра «Экономика и международный бизнес горно-металлургического
 комплекса»

УТВЕРЖДАЮ

И.о заведующего кафедрой

Бурменко Р.Р.Бурменко

« 5 » 03 2018 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме магистерской работы

Студенту Поповой Виктории Николаевне

Группа ПЭ 16-03 М

« Международный бизнес »

Направление 38.04.02.12

Тема выпускной магистерской работы «Совершенствование системы мотивации персонала как функции управления организацией на основе международных стандартов»

Утверждена приказом по университету №16936/с от 08.12.2016 г

Руководитель ВКР Горячева О.Е., кандидат экономических наук, доцент кафедры «ЭМБГМК».

Исходные данные для ВКР: практические материалы, собранные за время производственной и преддипломной практики; бухгалтерские и аналитические отчеты, научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях

Перечень разделов ВКР:

1 Особенности и место системы мотивации персонала в управлении организацией.

2 Сравнительный анализ международных стандартов мотивации персонала.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала и их внедрение на « ООО Вектор-М »

Руководитель ВКР

О.Е.Горячева

Задание принял к исполнению

В.Н.Попова

« 2 » 03 2018 г.