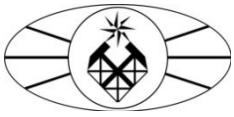
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



ФГБОУ ВО «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГЕОЛОГОРАЗВЕДОЧНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ СЕРГО ОРДЖОНИКИДЗЕ» (МГРИ-РГГРУ)

Институт экономико-правовых основ недропользования

Кафедра Экономики МСК

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Анализ системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ОАО «СУЭК»»

Выполнила студентка гр. ЭГ-12 _____ Березина А.В.
(подпись)

Руководитель д.э.н., проф. _____ Курбанов Н.Х.
(подпись)

«Допустить ВКР к защите»

Зам. зав. кафедрой Экономики МСК д.э.н., проф. _____Назарова З.М.
(подпись)

Защита состоялась «__»_____201__г. на заседании ГЭК по направлению подготовки 38.03.01. «Экономика», квалификация бакалавр.

Председатель ГЭК, д.э.н., проф. _____ Орлов В.П.

Москва, 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВПО «РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГЕОЛОГОРАЗВЕДОЧНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ СЕРГО ОРДЖОНИКИДЗЕ» (МГРИ-РГГРУ)

«УТВЕРЖДАЮ»

Зам. зав. кафедрой экономики МСК д.э.н.,
проф. Назарова З.М._____
«__»_____2016 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПОЛНЕНИЕ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Березина Анна Владимировна

1. Тема выпускной квалификационной работы «Анализ системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ОАО «СУЭК» утверждена приказом ректора МГРИ-РГГРУ №_____ от «__» _____ 2016г.

2. Срок сдачи студентом законченной работы *01 июня 2016 г.*

3. Основные вопросы, подлежащие разработке:

– раскрыть теоретические подходы к изучению мотивации трудовой деятельности;

– обозначить сущность понятия мотивация;

– рассмотреть существующие системы мотивации персонала компании;

– проследить методы стимулирования персонала в торговле;

– провести анализ финансово-хозяйственной деятельности и существующей системы мотивации персонала ООО «СУЭК»

– определить пути совершенствования мотивации и стимулирования труда работников ООО «СУЭК»

5. Календарный план выполнения дипломной работы

№ п/п	Наименование этапов дипломной работы	Срок выполнение этапов работы	Примечание
1	Поиск и анализ литературы по теме ВКР	28.02. - 06.03.2016 г.	
2	Подбор, изучение и проработка практических х материалов по исследуемому предприятию	07.03. - 20.03.2016 г.	
3	Составление плана работы	21.03. - 27.03.2016 г.	
4	Разработка и согласование с руководителем первой главы ВКР	28.03. -10.04.2016 г.	
5	Разработка и согласование с руководителем второй главы ВКР	11.04. - 24.04.2016 г.	
6	Разработка и согласование с руководителем третьей главы ВКР	25.04. - 08.05.2016 г.	
7	Согласование с руководителем введения, выводов и заключения	09.05. -15.05.2016 г.	
8	Подготовка доклада и графического материала	16.05. - 29.05.2016 г.	
9	Сдача ВКР на проверку руководителю	01.06.2016 г.	
10	Защита выпускной квалификационной работы	09.06.2016	

6. Дата выдачи задания *26 февраля 2016 г.*

Руководитель Курбанов Н.Х., проф., к.э.н. _____

Задание приняла к исполнению Березина А.В. _____

АННОТАЦИЯ

Структура дипломной работы «Анализ системы мотивации и стимулирования персонала на предприятии ОАО «СУЭК» включает в себя: введение, три главы, заключение, список использованной литературы, содержит 10 таблиц, 4 рисунка.

Во введении раскрываются: актуальность темы, основные цели и задачи исследования, объект и предмет работы.

В первой главе дипломной работы рассматриваются теоретические подходы к изучению мотивации трудовой деятельности предприятия, системы мотивации и методы стимулирования персонала предприятия.

Во второй главе рассматривается технико-экономическая характеристика и анализ финансового состояния предприятия.

Третья глава посвящена основным подходам к повышению мотивационной активности работников, внедрению новых подходов к управлению мотивацией персонала и путям совершенствования системы мотивации.

В заключении сделаны выводы о системе мотивации и стимулировании персонала на предприятии, даны рекомендации по улучшению.

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические подходы к изучению мотивации трудовой деятельности

1.1 Экономическая природа мотивации

1.2 Система мотивации персонала предприятия

1.3 Методы стимулирования персонала предприятия

Глава 2. Анализ деятельности общества с ограниченной ответственностью ООО «СУЭК»

2.1 Краткая характеристика

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности

2.3 Анализ существующей системы мотивации персонала

Глава 3. Совершенствование мотивации и стимулирования труда работников ООО «СУЭК»

3.1 Основные подходы к повышению мотивационной активности работников

3.2 Внедрение новых подходов к управлению мотивацией персонала

3.3 Пути совершенствования системы мотивации

Заключение

Список литературы

Введение

Готовность и желание человека выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха деятельности предприятия. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом еще более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те сотрудники, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов.

Сегодня предприятиям предоставлено право самостоятельно разрабатывать и внедрять мотивационные системы, эффективность функционирования которых во многом определяется принципами их построения, тем, насколько полно они учитывают различные внешние по отношению к предприятию и внутренние условия использования того или иного мотива.

Актуальность темы исследования. Решающим фактором эффективности деятельности предприятия является персонал организаций. Инвестиции в человеческий капитал признаны самыми эффективными. Однако они становятся таковыми при одном решающем условии – если персонал мотивирован, если он заинтересован в получении новых знаний и умении воплощать их в новой технике и технологии, товарах и услугах. В связи с этим перед управленцами и менеджерами по персоналу стоит актуальная задача – найти пути повышения мотивации труда персонала

организаций. Для ее решения необходима глубокая научная проработка проблем мотивации труда персонала в условиях рыночных отношениях с тем, чтобы предложить организациям научно обоснованные рекомендации и методики по построению системы мотивации. Все это предопределило выбор темы исследования, цель и задачи дипломной работы.

Мы считаем, что мотивация персонала – одна из важнейших функций управления персоналом, которой необходимо уделять особое внимание, так как от этого зависит вся деятельность организации. Понимание этого определяет правильность и актуальность выбранной нами темы исследования.

Множественность научных источников обусловливает многообразие подходов к определению таких ключевых понятий организационного поведения как мотивация, мотив, стимул, а также к описанию мотивационного процесса. В настоящее время нет единства взглядов на оптимальную систему стимулирования труда работников, в т.ч. и на материальное стимулирование. Перечисленные выше причины и актуальность данной темы обусловили выбор темы выпускной квалификационной работы.

Объект исследования – торговое предприятие Общество с ограниченной ответственностью ООО «СУЭК»

Предмет деятельности – мотивация персонала предприятия.

Цель работы – исследовать особенности мотивации персонала ООО «СУЭК»и предложить пути совершенствования мотивации и стимулирования труда работников рассматриваемого предприятия.

Для достижения цели работы, сформулированы следующие задачи:

– раскрыть теоретические подходы к изучению мотивации трудовой деятельности;

– обозначить сущность понятия мотивация;

– рассмотреть существующие системы мотивации персонала компании;

– проследить методы стимулирования персонала в торговле;

– провести анализ финансово-хозяйственной деятельности и существующей системы мотивации персонала ООО «СУЭК»

– определить пути совершенствования мотивации и стимулирования труда работников ООО «СУЭК»

Решение перечисленных задач позволяет раскрыть достижения и недостатки в организации мотивации труда персонала, дает возможность руководству ООО «СУЭК» закреплять достигнутые в работе успехи и устранять имеющиеся недостатки.

Информационная база исследования. Информационной основой работы послужили работы таких авторов как Н.Н. Абакумова, Т.Ю. Базаров, О.С. Виханский, А.И. Наумов, Ю.И. Гнездовский, Е.П. Ильин, В.А. Селин, К.С. Шмельков и др.

Практическая значимость дипломной работы заключается в возможности использования предложенных в работе рекомендаций для совершенствования системы стимулирования работников ООО «СУЭК»

Система стимулирования существует практически на каждом предприятии. Однако с ее помощью многим предприятиям не удается добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников и т.д.

Глава 1. Теоретические подходы к изучению мотивации трудовой деятельности

1.1 Экономическая природа мотивации

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом.[1]

Представления о возможностях мотивации труда работников претерпели большие изменения в практике управления. Долгое время считалось, что единственным и достаточным стимулом для побуждения работника к эффективному труду является материальное вознаграждение. Тейлор, основатель школы научного менеджмента, разработал свою систему организации труда работников, убедительно доказывающую связь между производительностью труда и его оплатой. Однако эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили значительное влияние на производительность труда других факторов – психологических. Со временем появились различные психологические теории мотивации, пытающиеся с разных позиций рассмотреть определяющие факторы и структуру мотивационного процесса. В результате так называемая политика «кнута и пряника» сменилась выработкой более сложных систем стимулирования мотивации работников к труду, базирующихся на результатах ее теоретического изучения.

В основе современных теоретических подходов к мотивации лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека. С этих

[1] Базаров Т.Ю. Программа стимулирования труда // Служба кадров. – 2012. – № 6. – С. 23.

позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека. Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Потребности – это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Мотивы – это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рис. 1.[2]

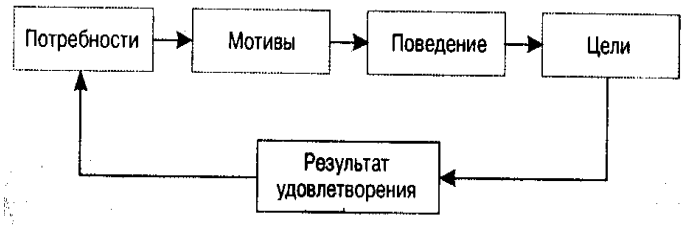


Рисунок 1 – Схема протекания мотивационного процесса

Представленная схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть значительно более сложным. Мотивы, движущие человеком, чрезвычайно сложны, подвержены частым переменам и формируются под воздействием целого комплекса внешних и внутренних факторов – способностей, образования, социального положения, материального благосостояния, общественного мнения и т.п. Поэтому

[2] Верхоглазенко В.В. Система мотивации персонала // Консультант директора. – 2012. - № 4. – С. 23.

прогнозирование поведения членов коллектива в ответ на разные системы мотивации весьма затруднительно.

Можно выделить достаточно широкий круг потребностей, лежащих в основе трудовой мотивации и оказывающих влияние на организационное поведение и работу человека (Приложение 1).

Мотивация как функция управления реализуется через систему стимулов, т.е. любые действия подчиненного должны иметь для него положительные или отрицательные последствия с точки зрения удовлетворения его потребностей или достижения его целей. Изучение коллектива может позволить руководителю создать мотивационную структуру, с помощью которой он осуществит воспитание коллектива в нужном направлении.

В настоящее время организация эффективной системы стимулирования персонала является одной из наиболее сложных практических проблем менеджмента. Построение эффективной системы мотивации требует изучения теоретических основ мотивации и применяемых в настоящее время систем стимулирования.

Современные содержательные теории мотивации основное внимание уделяют определению перечню и структуре потребностей людей.

Процессуальные теории мотивации считаются наиболее современными теориями мотивации, они так же признают мотивирующую роль потребностей, однако, сама мотивация рассматривается в них с точки зрения того, что заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

Наиболее распространенными содержательными теориями мотивации являются теории Маслоу, МакКлелланда и Герцберга. Теория Маслоу выделяет пять основных типов потребностей, составляющих иерархическую структуру.

Пирамида потребностей по Маслоу



Теория МакКлелланда дополнительно к потребностям определенным классификацией Маслоу вводит потребности власти, успеха и принадлежности.

Теория Герцберга основывается на анализе факторов, действующих на человека в процессе работы и влияющих на удовлетворение потребностей. Факторы делятся на гигиенические (размер оплаты труда, межличностные отношения, характер контроля – они лишь не дают развиться чувству неудовлетворенности работой) и мотивирующие (ощущение успеха, продвижение по службе, рост возможностей, признание со стороны окружающих, ответственность). Для мотивации нужно задействовать именно второй вид факторов.

.

В публицистической литературе сегодня существует множество разработок, детально рассматривающие предметы, процессы и методы

стимулирования. Так, к примеру, в статье Верхоглазенко приведен вариант трудовой позиционности, который на взгляд авторов, является оптимальной основой формирования мотивационно-стимулирующих условий по отношению к работнику (см. Табл.1).[3]

Таблица 1 – Система создания мотивационно-стимулирующих условий труда

Функция привлеченного человека	Позиционер	Что необходимо поддерживать у работающего
Работник (собственник рабочей силы)	Работодатель (собственник денежных средств и средств производства)	Заинтересованность в результатах своего труда, в максимальном приложении своих рабочих сил
Специалист-профессионал	Предприниматель (хозяин дела)	Профессиональное самоопределение к работе в фирме в рамках специальности
Сотрудник Фирмы	Фирма в целом	самоопределение к работе в этой конкретной фирме, имеющей свои традиции, корпоративную культуру, условия труда и пр.
Исполнитель	Менеджер	Самоопределение к исполнительским нормам
Коллега	Коллега (работник вспомогательной службы и т.п.)	Самоопределение к конструктивному взаимодействию с коллегами
Рационализатор	Заинтересованный в нормативной организации труда (НОТ)	Заинтересованность во внесении рациональных предложений
Член коллектива	Коллектив	Самоопределение к культурным нормам общения, к поддержанию здорового психологического климата
Работник-пользователь оргтехникой, спецоборудованием и т.д.	Технолог	Готовность и способность к технологически правильному использованию оборудования, оргтехники и т.п.

Ключевым пунктом в данной методике является обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей и к

[3] Верхоглазенко В.В. Система мотивации персонала // Консультант директора. – 2012. - № 4. – С. 23.

предложенным «правилам игры», для чего необходимо культивирование и поощрение правильного самоопределения работника. Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником нормативных условий его труда и жизни в организации.

Проведенное журналом «Управление персоналом» исследование «Системы и методы мотивации» среди подписчиков показало, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад (4,25 баллов по пятибалльной шкале) и индивидуальная надбавка 3,82), а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь (см. Табл. 2).[4]

[4] Махорт Н.В. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом. – 2012. - № 6. – С. 38.

Таблица 2 – Оценка факторов мотивации по данным социологического исследования журнала «Управление персоналом»

Причина	Оценка по 5-балльной шкале
Оклад	4,25
Индивидуальная надбавка	3,82
Премии по итогам работы отдела, фирмы	3,53
Кредиты	3,53
% от продаж	3,50
Медицинское страхование	3,48
Квартальные	3,28
Обучение	3,20
Материальная помощь	3,09
Оплаченные обеды	3,06
Оплата временной нетрудоспособности	3,02
Пособие по беременности и родам	2,90
Пособие по уходу за ребенком до 1,5 лет	2,81
Автомобиль	2,56
Мобильные телефоны	2,09

Как достаточно важные отмечены следующие мотивационные формы:

– хороший моральный климат в коллективе;

– карьера;

– хорошие условия труда;

– оплата путевок;

– социальные отпуска.

Определяющими причинами в ситуациях недобросовестного (криминального) отношения персонала к имуществу и финансам фирмы названы следующие (см. Табл. 3).

Таблица 3 – Причины недобросовестного (криминального) отношения персонала к имуществу и финансам предприятия

Причина	Оценка по 5-балльной шкале
Бесконтрольность	3,81
Происхождение из соответствующей демографической среды	3,36
Недостаток средств существования	3,10

Подверженность всех людей к искушению	2,88
Обида на компанию	2,39

Среди наиболее возможных факторов демотивации в литературе называются:

– нарушение негласного контракта;

– неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит;

– игнорирование идей и инициативы;

– отсутствие чувства причастности к компании;

– отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста;

– отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;

– отсутствие изменений в статусе сотрудника.[5]

Особе внимание в современных условиях, по мнению специалистов необходимо уделять такому фактору поведения сотрудников, как внутренняя мотивация, хотя именно он сегодня зачастую остается в стороне. Такое невнимание приводит к негативным последствиям, препятствуя эффективной работе сотрудников.[6]

1.2 Система мотивации персонала предприятия

Система мотивации персонала на предприятии – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, но, прежде всего, к активному желанию работать именно на этом предприятии, к

[5] Озерникова Т.А. Профессионализм и трудовая мотивация // Служба кадров. – 2012. - № 2. – С. 32.

[6] Володин А.А., Назарук М.В. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии. – 2011. - № 10. – С. 29.

получению высоких результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

Формы мотивации персонала.

Наиболее эффективной считается такая система мотивации, при которой в соответствии с возможностями предприятия и потребностями сотрудников разработаны и реализуются разнообразные формы мотивации (рис. 3)

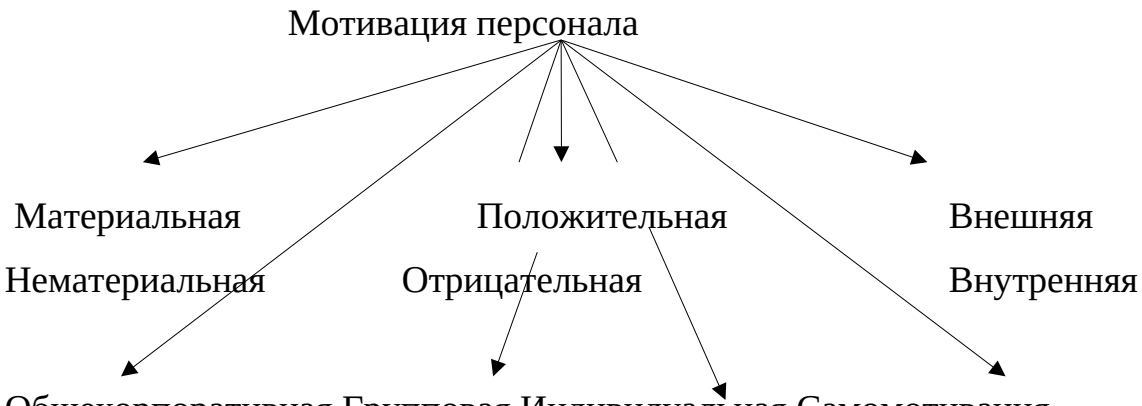


Рисунок 3 – Формы мотивации персонала[7]

Все факторы мотивации можно разделить на материальные (экономические) и нематериальные (внеэкономические) стимулы. Кроме системы материального стимулирования на предприятии должна быть разработана дополнительная система нематериальной мотивации сотрудников, ориентированная на удовлетворение их психологических, внеэкономических, но тоже очень важных и значимых потребностей.

Можно выделить внутренние факторы мотивации, учитывающие самооценку сотрудниками своих результатов, и внешние мотиваторы, связанные с оценкой степени успешности работы сотрудников руководством предприятия.

Обычно на предприятиях разработана общекорпоративная система мотивации. Однако в последнее время все чаще говорят о необходимости

[7] Кулагин О.А. Как разработать систему стимулирования персонала? // Кадровик. – 2011. - № 8. – С. 19.

индивидуального стимулирования ключевых сотрудников, а также группового (сегментированного) стимулирования отдельных групп работников. Поскольку у различных сотрудников – разные потребности и интересы, индивидуальная форма мотивации ценных сотрудников предприятия становится все более популярной.

Самомотивация руководства и сотрудников основана на выделении ими внутренних, значимых лично для них, стимулов к труду. Это могут быть интерес к работе, радость от профессии, удовольствие от творчества, признание своей деятельности нужной для общества.

Прежде чем приступить к разработке системы мотивации, нужно проанализировать массу факторов. Одним из основных является стадия развития предприятия, так как приоритеты системы мотивации для каждой стадии различны. Когда предприятие находится на стадии формирования, ее штат, как правило, минимизирован, ресурсы ограничены, так как все они вкладываются в развитие бизнеса, а цели предприятия еще не приобрели достаточной четкости.

Характерные черты предприятия на этом этапе: целеустремленность; способность рисковать; наличие сотрудников, преданных делу; высокая сплоченность и взаимодействие; использование директивного метода руководства, требующего быстрого исполнения и тщательного контроля.

Продвижение к следующему этапу интенсивного роста требует стабильного обеспечений ресурсами. Полномасштабной системы мотивации в этот период на предприятии, как правило, еще не существует, хотя, возможно, уже присутствуют ее отдельные элементы. Необходимость в материальной мотивации на этой стадии минимальна, а социальная и корпоративная – ограничены ресурсами. Основными задачами системы мотивации на этой стадии являются формирование чувства сопричастности к общему делу и побуждение к разносторонней деятельности.

Характерными чертами следующей стадии – стадии интенсивного развития являются: неравномерный рост, который чередуется периодами

бурной деятельности и затишья; дальнейшее развитие инновационных процессов первого этапа; формирование миссии, разработка стратегии предприятия; часто еще неформальные коммуникации и структура предприятия; внедрение и развитие процессов планирования, бюджетирования, прогнозирования; приток новых сил; высокая персональная ответственность сотрудников.

Материальная, социальная и корпоративная составляющие системы мотивации представлены на этой стадии широкой палитрой. Приоритетной является материальная мотивация.

Стадия стабилизации компании характеризуется: стабильной структурой; наличием всевозможных правил и регламентов; четкими бизнес-процессами и процедурами; увеличением выпуска продуктов/услуг; процессы принятия решений становятся более консервативными; уход какого-либо сотрудника не критичен для предприятия.

Штатная численность сотрудников на этой стадии становится оптимальной. Несмотря на общую благодушную картину, именно эта стадия является для многих предприятий переломным моментом. Именно на ней проявляются организационные слабости, недостатки, скрытые угрозы. И если в этот период предприятию не удается выйти на новый, более высокий цикл развития, то ее неминуемо ждет стадия спада и в худшем случае – краха. На стадии стабилизации происходит переоценка всех мотивационных систем. Затраты оптимизируются за счет появления дифференцированных программ мотивации для различных сотрудников.

Следующая стадия развития предприятия – стадия спада, которая характеризуется: замедлением темпов роста; появлением громоздкой системы контроля; бюрократизацией процессов; закрытостью для новых идей; снижением мотивации сотрудников; потерями в организационной эффективности.

Как следствие – упадок спроса на продукцию, конфликты, сокращение персонала, кризисное состояние.

Стадия спада часто сопровождается уходом наиболее профессиональной части персонала. Поэтому основной задачей системы мотивации на этом этапе становится удержание лидеров, профессионалов, лояльных сотрудников, способных переломить ход событий.[8]

Материальная мотивация.

Целью материальной мотивации является стимулирование работников – поощрение их денежными выплатами по результатам трудовой деятельности.

Основные виды материальной мотивации:

1. Заработная плата – совокупность вознаграждений в денежной или/и натуральной форме, полученных работником в зависимости от количества, качества затраченного им труда и результатов деятельности всего предприятия. Несмотря на то, что заработная плата – доминирующий фактор вознаграждения за труд, ее мотивирующее значение можно либо повысить, либо понизить.

Для того чтобы заработная плата стала реальным мотиватором, необходимо учитывать следующие условия:

– если она непосредственно связана с результатами деятельности;

– если работник придает ей решающее значение;

– если работник считает, что в оценке его труда и труда сотрудника, выполняющего такую же работу, присутствует принцип справедливости;

– если она соответствует объективным характеристикам работника (образованию, квалификации, должности, общему стажу и опыту работы в данной организации).

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

[8] Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2009. – С. 98.

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

Необходимо разрабатывать три ее компонента:

– стабильную часть зарплаты работникам определенной категории за выполнение данного труда и данных должностных обязанностей (оклад);

– ежегодно меняющуюся часть зарплаты за выслугу лет, опыт и стаж, содержание социального пакета (доплаты и надбавки);

– ежемесячно варьируемую часть зарплаты за конкретные результаты (премиальные).[9]

Основная трудность в применении фактора заработной платы в практике мотивации персонала заключается в том, что обычно ему придается слишком большое значение, а другие факторы мотивации недооцениваются. В любом случае, необходимо иметь информацию о том, какое значение заработная плата имеет для конкретного работника.

2. Участие работников в прибылях и партнерство.

Существуют три варианта участия работников в прибылях:

– только участие в прибылях. Работники получают долю чистой прибыли. Сначала обычно выплачиваются дивиденды в размере пяти или более процентов на капитал привилегированных акций. Затем в соответствии с заранее согласованным планом остатки прибыли распределяются между работниками и владельцами обыкновенных акций;

– участие в прибылях посредством владения акциями. В некоторых компаниях участие в прибылях сочетается с владением акциями. Работники получают как свою долю в прибылях, так и дивиденды по акциям, которыми они владеют. При этом наиболее распространены схемы участия в прибылях, предусматривающие ежегодное получение работниками акций компании вместо доли в прибылях;

[9] Яковлев Р.А. Материальное стимулирование работников // Справочник кадровика. – 2012. - № 3. – С. 40.

– участие в прибылях в сочетании с какой-либо формой партнерства. При этом система партнерства предполагает, что работники принимают определенное участие в управлении предприятием, на котором они работают. Формы такого участия в управлении могут быть разными, в частности: консультации между администрацией и работниками; присутствие работников на общих собраниях; избрание представителей работников в советы директоров.

3. Бонус. Бонус выплачивается по результатам деятельности работника раз в квартал, полугодие или в год и составляет от 20 до 150 % годовой заработной платы.

Результаты деятельности предприятия, определяющие величину вознаграждения сотрудника в рамках бонусного плана, отражаются в показателях деятельности, закрепленных за ним. В основе бонусных планов могут лежать, например, показатели чистой прибыли, нормы рентабельности, выручка, объем выпуска.

4. Опционные программы. Системой, поощряющей деятельность, ориентированную на долгосрочное развитие компании, командную работу является опционные программы. Опцион на выкуп акций предоставляет работнику право на выкуп акций компании по фиксированной цене в течение определенного периода в будущем. Обычно период предложения опционной программы составляет 10 лет (в российских компаниях он, как правило, короче). То есть сотрудник получает право выкупать акции компании через несколько лет по текущей цене.[10]

Нематериальная мотивация.

Дополнительные льготы часто объединяются или пересекаются с нематериальной мотивацией, которая имеет иную цель стимулирования работников – создание у них чувства причастности, признания заслуг сотрудников, их вовлеченности в жизнь компании, поощрение за высокие

[10] Елин А.С. Мотивация в системе управления // Служба кадров. – 2012. - № 11. – С. 36.

результаты. Нематериальная мотивация не относится к формам прямого материального вознаграждения.

На людей самодостаточных нематериальная мотивация действует в меньшей степени. Она эффективна непродолжительное время, все ее проявления воспринимаются со знаком «плюс» в начале работы в данной компании, а затем ее значимость постепенно «затухает». Специалист такой категории работает «за интерес». Иными словами, сотруднику важнее любых наград сам процесс, и в этом случае грамоты вряд ли изменят его отношение к делу.

Использование любой дополнительной возможности способствует мотивации отдельных сотрудников и коллектива в целом. Руководителям необходимо выбрать для своей организации то, что подходит именно для нее с точки зрения ценностей, корпоративной культуры и традиций, а также, если эти методы укладываются в рамки бюджета.

1.3 Методы стимулирования персонала в торговле

Стимулы и мотивы – это катализаторы эффективности работы продавца, и, соответственно, при условии своей недостаточности – ее главные ограничители. Данный вопрос особенно актуален для торговых компаний. Здесь менеджеры по продажам приносят основную часть прибыли. К тому же при общении с покупателем они участвуют в формировании имиджа компании на рынке.[11]

Часто в основе повторяющихся неудач многих торговых предприятий лежит малоэффективная работа продавцов, отчасти вызванная отсутствием четких и понятных персоналу мотивационных планов. Продуктивность деятельности менеджеров по продажам напрямую зависит от их заинтересованности в работе.

При планировании схем поощрений для продавцов-специалист

[11] Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита. – 2012. - № 8. – С. 50.

кадрового подразделения должен учитывать особенности деятельности этой группы сотрудников. Нельзя забывать, что продавцы постоянно взаимодействуют с потребителями услуг, и этот процесс отнимает большую часть их времени. Поэтому мотивационные схемы должны основываться на главном: необходимо, чтобы общение с клиентом доставляло продавцу удовольствие. Невозможно целый день заниматься делом, и быть к нему равнодушным или испытывать неприязнь. Именно на достижение ситуации, когда «и товар продан, и клиент доволен» ориентированы специализированные курсы ведущих тренеров-консультантов. Хорошей продажей считается та, при которой клиент получает в результате покупки конкурентные преимущества, и это заставляет его обращаться его к продавцу с новыми заказами. Осуществляя ее, менеджер по продажам чувствует свою значимость, а порой и незаменимость (особенно если работа с клиентом основана на длительном личном взаимодействии), что играет важную роль в мотивировании к дальнейшей деятельности.

Конструирование мотивационных схем для продавцов является задачей, связанной с большим количеством факторов. Для ее успешного решения необходимо удачно сочетать материальное и нематериальное поощрение, совершенствовать профессионально-целевую диагностику, учитывать индивидуальные потребности и притязания сотрудников.

В последнее время достаточно четко просматривается усиливающаяся персонализация подходов к мотивации. Очевидно, что невозможно создать универсальную систему поощрений, работающую для всего коллектива и в любых условиях.

На способы мотивации продавца влияет комплекс факторов: стаж работы; специфика товара; социальный уровень клиентов и т.д.

Очень часто люди, увидев рекламу или прочитав статью о каком-либо товаре или услуге и заинтересовавшись рекламируемой продукцией, приходят затем в торговый центр, видят известный им из рекламы товар и...

откладывают покупку на потом. Для преодоления этой свойственной людям тенденции откладывать совершение намеченных покупок торговые предприятия прибегают к специальным средствам стимулирования продаж. При этом используемые средства стимулирования продаж в зависимости от аудитории воздействия делятся на две различные группы.

К первой группе относятся торговые работники, непосредственно контактирующие с потенциальными покупателями, а ко второй – эти самые покупатели.

Рассмотрим подробнее методы стимулирования, используемые для повышения эффективности работы продавцов торгового предприятия.[12]

1. Премии – это дополнительное к окладу денежное стимулирование сотрудников организации. При этом администрацией могут устанавливаться различные методики определения объема премии. Сегодня в торговых предприятиях используется варианты выплаты процента от общего объема продаж за определенный период времени, в которых работник принимал непосредственное участие. В каждом отдельном случае администрация может выбирать как различные комбинации методик, так и различный размер процента. Это обычно зависит от занимаемой должности сотрудника и специфики товара, с которым он работает.

2. Льготы. Этот метод стимулирования тоже можно отнести к дополнительному денежному окладу, размер которого зависит от желания работника. Вообще-то варианты льгот могут быть весьма многообразными, и ограничением для них могут служить только финансовые возможности фирмы и уровень фантазии ее руководителей.

К льготам в торговых организациях можно отнести:

– право сотрудника приобретать продукцию, которую производит или продает организация, со значительными скидками;

– частично оплачиваемый организацией обед.

3. Соревнования, конкурсы – это тоже определенного вида льготы,

[12] Игнатенко А.А. Группа воздействия – торговый персонал // Директор. – 2012. - № 7. – С. 36.

которые сотрудник может получить, принимая участие в профессиональном конкурсе, проводимом чаще всего внутри предприятия. Хотя иногда всевозможные конкурсы могут проводить и профессиональные ассоциации. Путем премирования отличившихся работников деньгами, товарами, оплаченными путевками для отдыха или лечения, публичным признанием заслуг и различными наградами руководители поощряют инициативу персонала в деле дальнейшего улучшения обслуживания покупателей и в увеличении товарооборота.

Преследуются и другие цели: привлечение в организацию лучших специалистов в какой-то сфере, повышение квалификации персонала и пр. Помимо этого, элементы соревнования в работе продавцов оживляют привычную работу, вносят в нее энтузиазм, добавляют жизни. Соревнования могут устраиваться как между отдельными продавцами, так и между отделами, магазинами или группами. Как показывает практика, призы, полученные за победу в соревновании или конкурсе, являются мощным стимулом для повышения эффективности работы сотрудников. Они позволяют получить что-то ценное вроде бы ни за что, просто нужно эффективно выполнять свои прямые обязанности на рабочем месте. Помимо этого, победа в соревновании приятно действует на самолюбие работника, повышая его значимость как в собственных глазах, так и, по его мнению, в глазах окружающих.

Главная сложность, возникающая при использовании этой методики, заключается в том, что темы соревнований и конкурсов должны характеризоваться широкими и разнообразными интересами и давать возможность сотрудникам проявить свои способности. Если главные призы достаточно ценны, а мелкие достаточно многочисленны, соревнования могут привлечь большое количество участников. Однако необходимо учитывать, что в некоторых ситуациях проигравшие могут проявлять обиду и раздражение, но это чаще всего связано с несоблюдением руководством правил конкурса или их нечеткостью, что позволяет двояко толковать

ситуацию. Поэтому очень важны безукоризненное соблюдение правил конкурса, их однозначная трактовка всеми сотрудниками и авторитетность членов жюри, выносящих окончательное решение.

Рассматривая современные критерии мотивационной стратегии, необходимо обратить внимание на некоторые особенности денежного стимулирования. Заработная плата менеджеров по продажам включает в себя две составляющие: оклад и переменную часть. Оклад устанавливается в зависимости от присвоенной сотруднику квалификационной категории: чем она выше, тем больше оклад. Эта схема максимально прозрачна для сотрудников. Ее основной принцип: показал хороший результат – присваивается высшая категория, получил замечание – категория понижается. Переменная часть зарплаты зависит от нескольких показателей: объема личных продаж, скорости оборота, количества проданных пар обуви и т.д. По результатам работы за год обязательно выплачиваются премиальные и публично поощряются лучшие сотрудники.

Показательно, что все перечисленные критерии являются открытыми и предельно понятными для каждого продавца. В таких случаях, стратегия и правила материальной мотивации хорошо известны всем. Поэтому не возникает никаких обид, зависти и недомолвок.

Рассмотрим основные блоки, из которых при соответствующей адаптации можно составить всеобъемлющую и многофункциональную систему стимулирования сотрудников торгового предприятия.

Сложность применения системы мотивации в торговых предприятиях состоит в том, что, в отличие от тренингов, которые могут быть стандартными и эффективными одновременно, внедрять «стандартную» систему мотивации или же схему, перенятую у другого предприятия, – затея бесполезная. Конечно, в чужих разработках можно почерпнуть много полезного, однако калькирование системы мотивации в лучшем случае не даст желаемого эффекта. Дело в том, что эффективность системы мотивации,

особенно если речь идет о торговом персонале, зависит от факторов, индивидуальных для каждого предприятия.

Вот далеко не полный их перечень:

– стратегия продаж предприятия;

– система продаж, особенности управления продажами;

– особенности бизнес-процессов на предприятии;

– распределение обязанностей внутри отдела продаж и между отделами;

– организационная культура.[13]

В частности, система мотивации, разработанная на предприятии, торгующей в розницу, будет сильно отличаться от системы, принятой на оптовом предприятии: активные продажи требуют иных стимулов, нежели сбыт.

От менеджеров требуется разное трудовое поведение, у них различные задачи и функции, разные критерии эффективности. Поэтому первым требованием к системе мотивации следует назвать учет функциональных обязанностей, которые выполняют сотрудники отдела.

Для примера приведем схемы оплаты труда: Менеджер по сбыту: оклад + премия за перевыполнение плана-минимума + премия за развитие клиента (положительная дельта среднеквартальных закупок) + премия за компетентность.

Продавец: оклад + премия за перевыполнение плана в размере 3% со всех счетов, превышающих месячный план продаж + премия за компетентность.

Вторым требованием к эффективной системе является ее прозрачность и объективность: в случае если персоналу будет непонятно или неизвестно, за что их поощряют и как они могут влиять на размер своей заработной платы; если критерии оценки их деятельности не объективны или оценка

[13] Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. – М.: МГУ, 2010. – С. 112.

происходит волюнтаристски, а критерии постоянно меняются, мотивационный эффект не будет достигнут.

Оптимальная система мотивации является полимотивирующей: различные ее составляющие рассчитаны на соответствующие аспекты деятельности сотрудника.

Система мотивации всегда складывается из двух основных блоков: материального и нематериального стимулирования.

Нематериальное стимулирование направлено на повышение лояльности сотрудников к компании одновременно со снижением издержек по компенсации сотрудникам их трудозатрат. Под нематериальными понимаются такие поощрения, которые не выдаются сотруднику в виде наличных или безналичных средств, однако могут требовать инвестиций со стороны компании.

Основной эффект, достигаемый с помощью нематериального стимулирования, – это повышение уровня лояльности и заинтересованности сотрудников в компании. Традиционно выделяют три группы нематериальных стимулов: не требующие инвестиций со стороны компании; требующие инвестиций и распределяемые безадресно, а также требующие инвестиций компании и распределяемые адресно.

Итак, системы денежных компенсаций могут быть достаточно разнообразны. Но все чаще условием материального стимулирования становится финансовая прозрачность. Экономически обоснованная, разъясненная всем продавцам тактика материальных поощрений усиливает мотивацию. К тому же прямая, четкая зависимость между результатами своей деятельности и заработной платой повышает заинтересованность в работе даже у проблемных продавцов.

Подводя итог, можно отметить, что рассмотренные методы стимулирования сотрудников в торговых предприятиях позволяют значительно увеличить эффективность работы за короткий промежуток времени без значительных финансовых затрат, причем только за счет

улучшения работы собственного персонала. Но при этом ни в коем случае нельзя забывать, что эффект стимулирования в первую очередь зависит от руководства, от его умения найти наиболее значимые для сотрудников мотивы для роста производственного труда.

Глава 2. Анализ деятельности общества с ограниченной ответственностью ООО «СУЭК»

2.1 Краткая характеристика

Общество с ограниченной ответственностью ООО «СУЭК» создано по решению единственного Участника Общества 1 октября 2005 года, в соответствии с Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью», с целью ведения предпринимательской деятельности и получения прибыли. ООО «СУЭК» является юридическим лицом, действует на основании Устава и закона РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации. Участниками Общества являются граждане Российской Федерации.

Полное фирменное наименование – Общество с ограниченной ответственностью «СУЭК». Сокращенное наименование – ООО «СУЭК»

Размер уставного капитала общества 10000 (десять тысяч) рублей.

Юридический адрес ООО «Крепторг»: 670034, Республика Бурятия, г. Улан-Удэ, Ул. Лимонова, д. 36.

ООО «СУЭК»– это компания, которая предлагает своим клиентам широкий спектр продукции. Ориентируясь на многообразие клиентской базы, ООО «СУЭК»предлагает своим клиентам широкий ассортимент крепежной продукции, ручного и электроинструмента. Компания имеет уникальную филиальную сеть, не только в городе Улан-Удэ, но и в районах республики Бурятии. В структуре компании 5 магазинов в г. Улан-Удэ и 3 на территории республики Бурятия. С самого начала своего развития компания поставила перед собой задачу обеспечения населения качественными товарами по низким ценам, при этом обеспечивая наилучший сервис для своих клиентов путем самой быстрой доставки и профессионального послепродажного обслуживания.

ООО «СУЭК»имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, а также может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Высшим органом ООО «Крепторг» является его единственный участник – учредитель.

ООО «СУЭК» осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», Уставом общества.

ООО «СУЭК»видит свою миссию в том, чтобы всю продукцию сделать максимально доступной для населения.

Фирменные стандарты:

1. Качество представляет особую важность. ООО «СУЭК» продолжает улучшать свой ассортимент и сервис, чтобы быть уверенными в том, что покупатели получат качественные товары по разумным ценам.

2. Отношения с покупателями и партнерами являются одними из наиболее важных факторов успеха. Компания стремится построить долгосрочные отношения с клиентами и партнерами, основанные на уважении и взаимовыгодных условиях.

Все сотрудники разделяют принципы и корпоративную этику компании и работают сплоченной командой. Компания стремится расти профессионально и духовно, чтобы как можно лучше выполнять свою работу.

ООО «СУЭК»» специализируемся на различных и оптовых поставках. Компания является авторизованным партнером компаний ручного инструмент торговых марок MATRIX, PALISAD, PALISAD CAMPING, SPARTA, СИБРТЕХ, DENZEL, GROSS, STELS, электроинструмента марок BOSH, MAKITA.

Руководство компании готово вести продуктивный диалог по вопросам сотрудничества и поставок всего спектра продукции по самым низким ценам в Республике Бурятия. Компания выражает свою готовность принять участие

в конкурсах и тендерах, проводимых различными компаниями и гарантирует лучшее соотношение цены к качеству продукции и обслуживания.

Одним из перспективных направлений в деятельности компании является оптовая торговля, поставки товаров районным дилерам по специальным договорным ценам. Компания «Крепторг» заинтересована в развитии своей дилерской сети и предлагает своим партнёрам сотрудничество на взаимовыгодной основе. С компанией уже работают частные предприниматели и специализированные магазины.

Кроме того как юридическое лицо ООО «СУЭК»вправе выполнять все виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством, а также все виды гражданско-правовых сделок, предусмотренных гражданским кодексом РФ. Все виды деятельности, предусмотренные действующим законодательством как лицензионные, осуществляются на основании полученной лицензии.

2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности

Анализ управления финансовыми ресурсами и их источники проведен на основе годовой финансовой отчетности ООО «СУЭК»за 2012-2014 гг. (Приложение 3-8).

Возрастание стоимости имущества компании в 2012 г. на 162546 тыс. руб. или на 31,3 %, обусловлено увеличением заемного капитала на 158706 тыс. руб., или на 31,11 % по сравнению с 2010 г., и собственного капитала на 3840 тыс. руб., или на 47,92 % по сравнению с 2010 годом.

В 2012 г. наблюдаются различные темпы прироста собственного и заемного капитала, приведшие к незначительному изменению структуры капитала. В 2010 г. доля собственного и заемного капитала составляла соответственно 1,16 и 98,84 %. В 2012 г. соотношение удельных весов изменилось незначительно – на 0,38 пункта в пользу собственного капитала и

составило соответственно собственного капитала – 1,54 %, заемного – 98,46 %.

Анализ динамики слагаемых собственного капитала свидетельствует, что уставной капитал в 2014 г. сохранен, а увеличение финансовых ресурсов по сравнению с 2010 г. произошло за счет роста нераспределенной прибыли на 3840 тыс. руб., или на 47,9 %.

Анализ состава и структуры источников финансовых ресурсов ООО «СУЭК»представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ финансовых ресурсов ООО «СУЭК»

Источники финансовых ресурсов	2012 г.		2013 г.		2014 г.		Изменения по крайним периодам (+,–)	
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к началу года
Собственный капитал								
Уставный капитал	10	0,00	10	0,00	10	0,00	0	0,00
Нераспределенная прибыль (убыток)	4163	1,16	7105	1,72	8003	1,54	+3 840	+0,38
Итого	4173	1,16	7115	1,72	8013	1,54	+3 840	+0,38
Заемный капитал								
Отложенные налоговые обязательства	0	-	28	0,00	56	0,01	+56	0,01
Краткосрочные кредиты и займы	58576	16,44	34731	8,43	109302	21,08	+50 726	+4,64
Кредиторская задолженность	293595	82,40	370182	89,84	401519	77,37	+107 924	-5,03
Итого	352171	98,84	404941	98,27	510877	98,46	+158 7	-0,38
Всего	356344	100	412056	100	518890	100	+162 5	+31,33

Из данных табл. 4 видно, что в 2014 г. в ООО «Крепторг» в составе заемного капитала появились отложенные налоговые обязательства в сумме 56 тыс. руб., но их доля равна 0,01 пункта, что практически не оказывает влияния на общий состав финансовых ресурсов. Увеличилась сумма

краткосрочных кредитов и займов – на 50 726 тыс. руб., т.е. на 46,41% по сравнению с 2010 годом.

Выросла сумма кредиторской задолженности – на 107924 тыс. руб., или на 26,88 % при одновременном снижении на 5,03 % ее доли в общем объеме финансирования до 77,37 % (при 82,40 в 2010 г.).

Таким образом, сравнение структурной динамики актива и пассива баланса показало, что прирост финансовых ресурсов произошел и в массе собственного и заемного капитала, но при этом наибольшее влияние на увеличение имущества оказал прирост заемного капитала. Значительное увеличение доли собственного капитала в 2012 г. (на 47,9%) за счет заработанной прибыли способствует повышению финансовой устойчивости компании.

Анализ динамики состава и структуры источников собственного капитала организации по данным формы №1 представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Движение собственного капитала ООО «СУЭК»

Наименование источников средств	2010 г.		Поступило в 2010-2011 гг.		Использовано в 2010-2011 гг.		2014 г.		Изменение 2012 к 2013 (+. -)	
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	%
Уставный капитал	10	0,24	0	0,00	0	0	10	0,12	0	-0,12
Добавочный капитал	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Резервный капитал	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Нераспределенная прибыль (убыток)	4 164	99,76	10 945	100	2942	100	8003	99,8	+3840	+47,9
Доходы будущих периодов	0	-	0	-	0	-	0	-	-	-
Итого	4174	100	10 945	100	2942	100	8013	100	+3840	+47,7

Из табл. 5 видно, что уставный капитал ООО «Крепторг» сохраняется и в 2012 г. составляет по-прежнему 10 тыс. руб., при этом его доля в составе

всего капитала уменьшилась в 2 раза – в 2010 г. 0,24 %, в 2012 г. 0,12 %., т.е. на 0,12 пункта. Но это не имеет значения при столь значительном росте заработанной прибыли, которая и составляет практически 100% собственного капитала. К 2012 г. в компании происходит увеличение собственного капитала на 3840 тыс. руб., или на 47,78 %. Таким образом, главным источником формирования собственного капитала является нераспределенная прибыль, доля которой составила большую часть всего объема финансирования (99,88%). Его прирост к 2012 г. составил 3840 тыс. руб.

К источникам заемных средств ООО «СУЭК»относятся долгосрочные и краткосрочные кредиты и займы, кредиторская задолженность, включая авансы, полученные от покупателей и заказчиков, расчеты с учредителями по выплате доходов, прочие краткосрочные пассивы.

Анализ движения заемного капитала проведен на основе движения его источников: кредитов банков, займов и кредиторской задолженности. Выяснилось, что с 2010-2012 гг. ООО «СУЭК»» не имело заемных средств в виде долгосрочных кредитов банков, долгосрочных займов, краткосрочных кредитов банков. Источником заемных средств в данный период являются краткосрочные займы. Информация о движении источников заемных средств по данным формы №1 показана в таблице 6.

Таблица 6 – Движение кредитов банков и займов ООО «СУЭК»

Наименование источников средств	На конец 2010 г.	На конец 2011 г.	Поступило в 2010-2011 гг.	Использовано в 2010-2012 гг.		Итог на конец 2012 г.		Изменение по крайним периодам	
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	%
Краткосрочные займы	58 576	34 731	202 609	93 307	46,05	109 3	100	50 726	+46,27
Итого кредитов и займов	58 576	34 731	202 609	93 307	46,05	109	100	50 726	+46,27

Из табл. 6 видно, что в ООО «СУЭК»в рассматриваемый период заемные средства финансирования использовались только по краткосрочным займам. Наименьшая сумма краткосрочных займов была в 2011 г. – она составила 34 731 тыс. руб., что на 23 845 тыс. руб. меньше, чем в 2010 г., однако к 2012 г. сумма краткосрочных займов увеличилась на 50 726 тыс. руб. и составила 109 302 тыс. руб., что таким образом составило прирост на 46,27 % по сравнению с 2010 годом. Также видно, что использование краткосрочных займов лишь на 46,05 % позволило в 2012 г. сохранить значительную часть полученных средств. Объем, качественный состав и движение кредиторской задолженности характеризуют состояние платежной дисциплины, свидетельствующее о степени стабильности и устойчивости предприятия. Данные о движении кредиторской задолженности по данным формы №1 в таблице 7.

Таблица 7 – Движение кредиторской задолженности ООО «СУЭК»

Виды кредиторской задолженности	2010 г. тыс. руб.	2011 г. тыс. руб.	2012 г. тыс. руб.	Изменение по крайним периодам (+ или –), тыс.руб.	
Кредиторская задолженность – всего	293 595	370 182	401 519	% к итогу	+107 924
в том числе:					
Поставщикам и подрядчикам	290 700	347 888	344 143	85,71%	+53 443
Перед персоналом организации	1	0	0	-	-1
Перед государственными внебюджетными фондами	0	0	32	0,007%	+32
По налогам и сборам	175	1 569	1 495	0,37%	+1 320
По прочим кредиторам	2 719	20 725	55 849	13,9%	+53 130

По данным табл. 7 видно, что в 2012 г. наблюдается тенденция увеличения суммы счетов к оплате по всем позициям, за исключением задолженности перед персоналом организации. Эта задолженность полностью погашена. Появилась задолженность перед государственными

внебюджетными фондами в размере 32 тыс. руб., однако ее удельный вес в общем объеме настолько мал, что не играет роли в общей структуре всех задолженностей.

Задолженность по налогам и сборам в 2012 г. увеличилась на 1 320 тыс. руб., т.е. в 8,5 раз по сравнению с 2010 г., и составила 1 495 тыс. руб. Но удельный вес ее так же невысок и равен 0,37 % от общей задолженности. По сравнению же с 2011 г. данная задолженность уменьшилась на 74 тыс. руб. Задолженность прочим кредиторам выросла на 53 130 тыс. руб., т.е. в 19,5 раз по сравнению с 2010 г., и составила 55 849 тыс. руб.

Наибольшую массу имеет задолженность поставщикам и подрядчикам, в 2012 г. она увеличилась на 53 443 тыс. руб. и занимает 85,71 % от всей задолженности. Увеличение обязательства перед поставщиками и подрядчиками в 2012 г. при увеличении спроса на услуги и продукцию говорит о финансовом развитии организации. Расчет чистых активов компании приведен в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет оценки стоимости чистых активов ООО «СУЭК»тыс. руб.

Показатели	Чистые активы 2010 г.	Чистые Активы 2011 г.	Чистые активы 2012 г.	Отклонение по крайним периодам, тыс. руб.	Отклонение, по крайним периодам, %
Нематериальные активы	44	29	0	-44	-100%
Основные средства	27 213	32 686	31 164	+3 951	+14,51
Незавершенное строительство	854	20 991	34 011	+33 157	+3 882,5%
Долгосрочные финансовые вложения	2 300	26 412	26 412	+24 112	+1 048,3%
Запасы	143 804	108 918	110 496	-33 308	-23,27%
Налог на добавленную стоимость	1 834	27	1 096	-738	-40,24%
Дебиторская задолженность	147 939	143 353	299 259	+151 320	+102,2%
Денежные средства	15 356	20 473	16 431	+1 075	+7%
Краткосрочные финансовые	17 000	59 167	0	-17 000	-100

вложения					
Итого активы, принимаемые к расчету	356 344	412 056	518 869	+162 525	+45,7%
Отложенные налоговые обязательства	0	28	56	+56	+100%
Краткосрочные обязательства по займам и кредитам	58 576	34 731	109 302	+50 726	+86,6%
Кредиторская задолженность	293 595	370 182	401 519	+107 924	+36,8%
Итого пассивы, принимаемые к расчету	352 171	404 913	510 877	+158 706	+46%
Стоимость чистых активов	4 173	7 143	7 992	+3 819	+91,5%

Таким образом, можно констатировать, что повышение чистых активов в 2012 г. составило 3819 тыс. руб., или 91,5 % от суммы 2010 года. Причинами такого роста стали в основном увеличение незавершенного строительства (оно увеличилось почти в 40 раз по сравнению с 2010 г.), увеличение сумм долгосрочных финансовых вложений (увеличились в 11,5 раз по сравнению с 2010 г.). Также возросла дебиторская задолженность, – на 151320 тыс. руб., что составляет +102,2 % к значению 2010 года. Кроме того в значительной мере возросли краткосрочные обязательства по займам и кредитам и кредиторская задолженность: они составляют + 86,6% и + 36,8% соответственно к показателям 2010 года.

Наиболее интересно изменение суммы налога на добавленную стоимость. В 2010 г. она равняется 1 834 тыс. руб., в 2011 г. резко уменьшается почти в 68 раз и составляет лишь 27 тыс. руб., затем к 2012 г. также резко увеличивается более чем в 40 раз и составляет 1 096 тыс. руб. В общем же этот налог по сравнению крайних периодов (2010 и 2012 гг.) уменьшился на 40,24 % (738 тыс. руб.). Увеличение чистых активов на 3819 тыс. руб., или на 91,5 % за исследуемый период свидетельствует об устойчивом финансовом положении компании и об успешном ее развитии.

В целом, можно сказать, что предприятие стабильно развивается на рынке республики Бурятия, стараясь искать пути расширения географии. За три года работы разработано много путей совершенствования путей сбыта,

технологий продаж и закреплены определенные традиции. Насчитывается большое количество постоянных клиентов, имеющих дисконтные карты магазинов для получения скидок. Кроме розничных покупателей, привлекаются к партнерству новые организации и создаются более выгодные условия для имеющихся.

2.3 Анализ существующей системы мотивации персонала

Управление ООО «СУЭК»» осуществляется руководством, куда входят: генеральный директор, директор по маркетингу, коммерческий директор, директор по продажам, офис-менеджер, а также совет директоров отдельных подразделений. Руководство определяет направления стратегического развития как всей компании в целом, так и отдельных подразделений. Вся система работает по единым корпоративным стандартам управления.

Генеральным директором компании ООО «СУЭК»», а также отдельных подразделений является Харитонов С.Г. Решения и приказы принимает генеральный директор на общем собрании руководителей. Основные принципы управления: контроль, соотношение персональной и командной ответственности.

Офис-менеджером назначена Кремлева Е.Н. Офис - менеджер обеспечивает подготовку и организацию работы офиса, а также она является руководителем отдела кадров.

Директором по маркетингу и развитию, является Гладун Е.В. В компании Сучков З.А., отвечает за отдел маркетинг и реклама (развитие).

Коммерческим директором является, Григорьев И.А. Он отвечает за все коммерческие сделки, а также отвечает за отдел поставок и склад.

Директором по продажам назначен Дондуков Т.Д.. Он отвечает за работу Корпоративного отдела, отдел прямых продаж и за отдел по развитию розничной сети.

Кадровый состав ООО «Крепторг» молодой, штат сотрудников быстро реагирует на изменяющуюся рыночную конъюнктуру, обладает высокой квалификацией, креативностью, трудолюбием и амбициозностью. Однако наряду с этим в коллективе соблюдается четкая субординация и дисциплина.

Таблица 9 – Динамика численности работников ООО «СУЭК»

№ п/п	Показатели	2011 г.	2015 г.
1	Среднесписочная численность персонала, всего, в том числе:	60	70
1.1	Сотрудники, занятые сбытом продукции, всего, в том числе:	36	40
	- вспомогательные рабочие	5	8
	- служащие	1	2
	- специалисты	17	19
	- руководители	1	1
1.2	Сотрудники аппарата управления на уровне организации, всего, в том числе:	42	56
	- служащие	5	7
	- специалисты	30	41
	- руководители	7	8

Кроме того, кадровый состав компании довольно стабильный. Администрация компании регулярно направляет работников па курсы повышения квалификации и проводит тренинги. В 2012 году наблюдается увеличение численного состава ООО «Крепторг», это связано с открытием новой розничной точки по адресу ул. Жердева.

Процедура приема на работу включает следующее: собеседование, заполнение анкеты (ФИО, образование, опыт работы, паспортные данные т.д.). Испытательный срок длится 2 месяца.

Форма оплаты труда на предприятии у специалистов – сдельная плюс проценты от прибыли, у руководителей и служащих – повременная оплата труда плюс премии и надбавки. Из проделанного анализа видно, что фонд оплаты труда сотрудников ООО «СУЭК»» в 2015 году увеличился. Рост

заработной платы связан с приемом компанией на работу новых сотрудников, увеличением количества премий и ростом объемов реализации товара.

Руководство кампании постоянно знакомит персонал с планами развития и перспективами роста. Рост будет несомненно связан с кадровыми преобразованиями и расширением штата работников, что требует грамотной политики и мотивационных решений для управлении персоналом.

Для управления персоналом ООО «СУЭК» применяют методы.

Административно-организационные методы управления:

– регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;

– использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

Экономические методы управления:

– материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

Социально-психологические методы управления:

– развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой;

– стимулирование труда работников посредством предоставления социальных гарантий, организации праздников для сотрудников и их детей.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. Компания использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы.

В 2015 г. руководство ООО «СУЭК»приняло решение ввести премиальную систему оплаты труда работников и уменьшить окладную

часть. Результаты показали: индивидуальную активность работников, итогом чего стало более рациональное формирование коллектива, сокращение работников, не соответствующих требованиям занимаемой должности и выплата премий с конкретных сумм продаж.

Индивидуальные заработки работников фирмы определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Заработная плата работников складывается из: должностного оклада; доплат; премий.

Заработная плата выплачивается в сроки: 10 числа каждого месяца.

Должностные оклады руководителям, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором комбината на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника. При оплате труда рабочих применяется:

– повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы;

– сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников фирмы установлены следующие доплаты:

– доплата за вредные и тяжелые условия труда - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

– доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом администрацией;

– доплата за администрирование смены;

– доплата за сверхурочную работу;

– доплата за выходные и праздничные дни.

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых

обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами.

Размер премии составляет процент от суммы продаж в месяц: управляющий – 1,25%; администратор – 0,8%; продавец – 0,5%; сервисный персонал – 40% (от суммы проданных услуг). Так же имеет место в схеме начисления заработной платы бонус или надбавка по распоряжению руководителя. В случае неполной отработки установленного объема рабочего времени пропорционально уменьшается зарплата, рассчитанная по приведённой выше формуле.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

– неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями;

– совершение дисциплинарного проступка;

– причинение материального ущерба компании или нанесение вреда ее деловой репутации;

– нарушение технологической дисциплины.

Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено упущение по работе. Премирование рабочих (депремирование) осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю, количеству совершенных продаж (оказанных услуг).

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников ООО «Крепторг» поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности. За каждое нарушение трудовой дисциплины к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части. Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых в компании следует так же назвать

оптимизацию организации рабочего места, создание комнат отдыха, организация общепроизводственных праздников, корпоративных вечеров. Программа действует для каждого магазина сети, все работники регистрируются и получают правила участия. В основном цели одни, результатом должна стать статистика по работе продавцов. Для чего используется не только индивидуальные показатели принесенной прибыли, но так же использование таких методов, как «таинственный покупатель», специальные форумы в сети Интернет, по обсуждению качества обслуживания. При этом каждого продавца стараются выделить нашивками на спецодежде, индивидуальными визитными карточками и табличками, с указанием должности и имени работника.

В свою очередь организаторы по итогам проведенной акции поощряют наиболее заметных продавцов, или коллектив. Проводятся корпоративные вечеринки, с вручением подарков, денежных призов и определенных привилегий. В конце программы результаты освещаются во внутренней прессе или сети Интернет.

Таким образом, система мотивации персонала ООО «СУЭК» осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Используемые социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации. Установленный в компании стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов. В части использования экономических методов стимулирования у компании имеются резервы усовершенствования процесса управления, за счет усовершенствования системы материального стимулирования персонала, что и предлагается разобрать в следующей главе нашего исследования.

Глава 3. Совершенствование мотивации и стимулирования труда работников ООО «СУЭК»

3.1 Основные подходы к повышению мотивационной активности работников

Для достижения отдачи от применения экономических методов мотивирования в компании «Крепторг» проделана определенная работа. В частности, разработаны и действуют реальные (обоснованные и напряженные) планы товарооборота магазинов. Система премирования, закрепленная нормативным документом компании достаточна проста и понятна, в ней приняты критерии оценки не только количественных показателей работы (объем товарооборота), но и качественных показателей (отсутствие нареканий со стороны покупателей).

Работникам гарантирована основная заработная плата, являющаяся приемлемой для создания условия закрепления работников на их рабочих местах, существует определенный ее рост в течении года.

Наряду с этим, имеется определенный потенциал в развитии экономических методов. Он вытекает из общих «экономических правил» мотивирования. Первое: размер премии как одного из распространенных средств стимулирования не должен быть менее 30% заработной платы. В противном случае она становится «неразличимой» и утрачивает свою стимулирующую роль. В нашем случае объем средств, направляемых на выплату премий, в общих расходах на заработную плату составляет 20%. Поэтому есть смысл обратить на это внимание и заинтересовать работников увеличением размера премирования.

Кроме того, эффективность экономических методов резко возрастает при их сочетании с иными – прежде всего, социально-психологическими методами мотивации. Например, та же премия, просто начисленная дополнительно к заработной плате и выдаваемая индивидуально, будет

несопоставимо менее эффективной по сравнению с публичной процедурой ее вручения, скажем в торжественной обстановке – «на глазах» у всего коллектива.

Имеет смысл создать на предприятии определенный накапливаемый фонд годовой премии дополнительно к ежемесячной, распределяемой по результатам работы каждого отдельного торгового предприятия за год. При этом, критерием оценки работы магазина следует принять получение дополнительной (сверхплановой) прибыли за счет увеличения доходов от реализации товаров и уменьшения затрат на содержание магазина.

Целевой метод усиления мотивации базируется на двух важных психологических закономерностях. Во-первых, придание целям четкой и ясной формы само по себе приводит к повышению мотивации. В нашем случае цель определена Положением о премировании достаточно четко и понятно – обеспечение максимального объема продаж посредством создания оптимальных условий покупателям.

Во-вторых, большей мотивирующей силой обладают обычно более трудные цели, нежели легкодоступные. Психологическим механизмом, объясняющим этот феномен, является то, что трудная цель рассматривается человеком как «вызов его способностям», убежденность в возможности ее достижения и в конечном счете повышает самооценку им своих возможностей и собственной значимости. В нашем случае дополнительные критерии, требующие достижения качества работы одновременно с увеличением количественного показателя стимулируют работников, дисциплинируя их на рабочем месте, направляя на организацию своей работы в соответствии с предъявляемыми требованиями.

Метод проектирования и перепроектирования работ. Проектирование работ предполагает формальную и неформальную организацию трудовых заданий, учитывающую их содержание, а также особенности межличностных отношений с таким расчетом, чтобы они удовлетворяли основным параметрам мотивации работника. Цель перепроектирования также состоит в

повышении мотивации путем изменения и совершенствования уже существующей ее организации.

Конкретизируя применение этого фактора на практике желательно перейти к более значимому критерию премирования – получению дополнительной прибыли организации. Здесь будет играть роль не только фактор увеличения производительности труда, но и качественная составляющая – экономное расходование и ресурсосбережение, что требует более весомого участия всех работающих на предприятии.

Для перехода на данную модель премирования ООО «СУЭК» необходимо провести большую работу, включая как экономическое обоснование и разработку показателей, так и организационную, в частности: разъяснение критериев определения базы для премирования, возможность достижения поставленных результатов и изыскания дополнительных ресурсов – увеличения оборота и уменьшения издержек.

Для достижения результата введения данного порядка премирования одним из главных является привлечение каждого члена коллектива компании к участию в планировании работ.

Метод вовлечения работников основан на идее возможно более полного привлечения исполнителей к самому процессу организации его труда и управления им. Исполнитель перестает быть при этом только пассивным объектом управленческих воздействий и становится активным участником – субъектом управления. В результате раскрепощается активность и инициативность, повышается мотивация и ответственность.

На наш взгляд, применение этого метода совпадет с вышеприведенными предложениями об изменении порядка премирования работников предприятия. При этом будет возрастать коллективная ответственность, улучшаться коммуникации в организации, оптимизируется общий климат, что в свою очередь является источником роста производительности труда.

Руководство ООО «СУЭК» должно фактически делегировать часть своих прав, которые должны иметь право голоса при решении проблемы. Зачастую работнику магазина известно больше о реальной стороне дела, он наиболее близко стоит к конечному звену в цепочке движения товара и видит реальную обстановку в магазине.

Второй основной подход к реализации функции мотивирования обозначается как адаптационно-организационный. Специфика этого подхода состоит в том, что система мотивирующих воздействий как бы распределяется по основным фазам трудовой деятельности – от приема на работу до дальнейшего развития профессиональной карьеры.

Руководство ООО «СУЭК»» широко использует возможность формирования первого впечатления нового работника. Принимая на работу обученного продавца (имеющего специальное образование, стаж работы), человеку предоставляется неделя «щадящего» режима работы – он постепенно включается в ритм работы магазина, изучает ассортимент, цены, расположение товара.

Первый рабочий день (оплачиваемый) человек проводит в общем знакомстве с предприятием, знакомится с персоналом предприятия. Главный бухгалтер в конце первого рабочего дня встречается вновь с новым работником и дает ответы на все возникшие вопросы, знакомит с нормативными актами, расценками и т.д. Сложившееся первоначальное впечатление обычно очень устойчивое, и если оно положительное, то является определенным стимулом держаться за свое рабочее место.

В ООО «СУЭК»», на наш взгляд, сформировались устойчивые корпоративные традиции. Несмотря на то, что руководитель достаточно жестко может потребовать выполнения должностных обязанностей от любого работника, при этом он достаточно корректен в общении с любым человеком. Используемые им наказания за совершенные нарушения в процессе работы в виде лишения премии работником обычно

воспринимаются достаточно правильно – как необходимость избегать совершенных ошибок в процессе работы.

По нашему мнению, в плане совершенствования организации труда в ООО «СУЭК»» необходимо устранить следующее:

– частые опоздания и длительное отсутствие на работе;

– обсуждение указаний руководителей в «кулуарах»;

– длительные перекуры во время работы;

– неточное выполнение решений и приказов руководства;

– распространение слухов друг о друге;

– скрытая критика условий труда;

– пустая трата рабочего времени;

– отказ от работы в сверхурочное время;

– частые конфликты между работниками и устранение коллектива от их разрешения;

– частые нарушения дисциплины;

– высокая текучесть кадров, частые переходы в другие подразделения на равнозначные должности;

– низкая активность при обсуждении служебных и специальных вопросов; – отсутствие критики и самокритики.

Что касается мероприятий по совершенствованию стимулирования труда, то возможны следующие направления:

1. Заработная плата, характеризующая оценку вклада в результаты деятельности компании. Заработок работника должен определяться в зависимости от уровня его квалификации, личных способностей и достижений в труде и включать различные доплаты и премии.

2. Система внутриорганизационных льгот работникам компании: субсидирование и льготное питание; организация «кухни» для продажи горячих напитков и закусок; продажа продукции предприятия своим работникам со скидкой (10% и более); предоставление права пользования

транспортом учреждения; эффективное премирование, за рационализаторские предложения по повышению производительности труда.

3. Нематериальные льготы и привилегии персоналу: предоставление права на скользящий, гибкий график работы; предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе, стаж работы.

4. Мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост. Привлечение работников к управлению учреждением также повышает их мотивацию. Всемерное развитие горизонтальных связей и горизонтальных структур управления является организационной основой для мотивации работников.

5. Создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, технологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива. Моральное поощрение работников.

6. Продвижение работников по службе, планирование их карьеры и мероприятия по повышению квалификации.

Таким образом, методы оптимизирующие мотивационный потенциал работников, дают больший положительный эффект при комплексном их применении. В ООО «СУЭК» руководством сделано достаточно много в плане психологического подхода к работникам, вместе с тем, имеется значительный потенциал для применения экономических методов воздействия на персонал. Необходимо обратить внимание на возможность усиления мотивации и стимулирования работников торговых предприятий с помощью внедрения сдельной системы заработной платы.

3.2 Внедрение новых подходов к управлению мотивацией персонала

В подтверждение расчетов о низкой заработной плате как факторе высокой текучести персонала, сотрудникам ООО «СУЭК» нами было предложен письменный опрос (Приложение 9).

Анализ ответов сотрудников дал следующие результаты:

– уровень заработной платы не удовлетворяет 99% опрошенных;

– социальными льготами довольны 60%;

– возможность карьерного роста видят 80%;

– престижность копании – 83% опрошенных удовлетворяет (несмотря на малый размер организации);

– возможность проявить инициативу и интересная работа – 78% и 83% соответственно сотрудники оценивают удовлетворительно;

– похвала, признание результатов работы – не довольны 66% работников.

Налицо следующие факторы, которые необходимо ставить во главу угла при разработке системы мотивации в ООО «СУЭК»

– уровень заработной платы;

– социальные льготы;

– «недохваленность» персонала.

Далее работникам компании был предложен тест «Мотивация и корпоративная культура» (Приложение 10).

Тестирование проводилось анонимно, и позволило выявить, соотносится ли корпоративная культура, какой ее видят сотрудники, с тем, что есть на самом деле.

В результате выяснилось, что корпоративная культура в отдельных магазинах соотносится с ожиданиями сотрудников, но имеет существенные расхождения с тем как осуществляет свои функции административно-управленческий аппарат. Если субкультура магазинов тяготеет к культуре

роли (основное – роль, которая тебе предписана, и процедуры ее соблюдения), то администрация стремиться к корпоративной культуре власти (классификация Моутона – Блейка).

Корпоративная культура власти основана на подавлении интересов личности в пользу интересов производства при любых обстоятельствах. Минусом этого типа корпоративной культуры является низкая степень удовлетворенности сотрудников, высокая текучесть кадров, отсутствие командного духа как такового. Как правило, профессионалы высокого уровня в такие компании не приходят, или не задерживаются в них.

Таким образом, на практике воздействие на мотивацию персонала является сложной задачей, при решении которой может возникнуть ряд проблем:

– потребностная сфера человека – это динамичное образование. Потребности и мотивы могут различаться не только от человека к человеку, но и от ситуации к ситуации. При этом со временем не только может меняться сила отдельных потребностей, на смену одним потребностям могут приходить другие;

– мотивация работника, его отношение к делу зависит не только от его потребностей, но и от того, как он себя чувствует, какое у него настроение;

– мотивация по-разному выражается в поведении. Один человек с сильной потребностью в безопасности может действовать осторожно и избегать ответственности на работе из-за страха провалиться, другой человек с такой же сильной потребностью в безопасности может использовать любую возможность для повышения уровня своей ответственности из-за страха потерять работу, опасаясь, что его могут оценить как плохого или ненужного работника;

– разные люди по-разному реагируют на препятствия на пути удовлетворения одной и той же потребности. Один работник, встретив препятствие, расстроится (или обрадуется) и прекратит работу, а другой – удвоит свои усилия;

– многие руководители не готовы к тому, что именно на них лежит ответственность за обеспечение высокой мотивации у своих подчиненных. Так, руководитель может раздражаться на тех подчиненных, которые проявляют низкое рвение в работе, отсутствие заинтересованности в конечных результатах труда и работы всего подразделения, ничего не делая, чтобы изменить эту ситуацию.

Руководству ООО «СУЭК», желающим воздействовать на трудовую мотивацию своих подчиненных, недостаточно оценить и понять их доминирующие потребности, необходимо создать такие условия, которые будут повышать уровень трудовой мотивации работников и степень их заинтересованности в достижении высоких рабочих результатов. Однако, как показывает опыт работы в российских организациях разного типа, сложившаяся практика работы и система управления порождает ряд препятствий, мешающих руководителям добиться высокой заинтересованности персонала в конечных результатах.

Среди этих препятствий наиболее типичными являются:

– низкая заработная плата;

– плохая связь системы материального стимулирования и рабочих результатов;

– неудовлетворительные условия труда;

– плохие возможности обучения и повышения квалификации

– низкий уровень доверия к руководству;

– недостатки в организации труда (неритмичная работа, ошибки в планировании, плохая обеспеченность сырьем и материалами, несвоевременный ремонт оборудования);

– сложившаяся практика управления, ориентированная больше на контроль и поддержание дисциплины, чем на формирование заинтересованного отношения к делу;

– равнодушие к потребностям, проблемам, устремлениям персонала, отношение к человеческим ресурсам как к расходному материалу;

преобладание авторитарного стиля управления, насаждение в организации порядков и правил, отражающих ценности, установки, приоритеты высшего руководства, иногда идущие в разрез с интересами организации.

Преодоление некоторых из перечисленных препятствий на пути формирования высокой мотивации персонала возможно лишь в масштабах всей компании, однако недоверие к руководству, недостатки в организации труда или равнодушие к интересам работников по силам отдельным руководителям и может быть осуществлено в рамках единичного подразделения (магазина).

Для совершенствования действующей в компании ООО «Крепторг» системы воздействия на трудовую мотивацию персонала должна быть проведена серьезная аналитическая работа. При этом важно получить ответы на следующие вопросы:

– определение основных категорий работников, работающих в организации, на которых должна быть ориентирована система стимулирования;

– что именно является основным результатом работы каждой из выделенных категорий;

– удовлетворяет ли качество и полнота должностных инструкций установленным требованиям;

– насколько полно работники информированы о том, каких результатов работы ожидает от них организация (руководство);

– есть ли примеры недопонимания требований, предъявляемых к сотрудникам со стороны организации;

– какие методы оценки рабочих результатов используются в организации для оценки основных категорий работников;

– как реализуется контроль за выполнением работниками порученной работы;

– какие формы материального и нематериального стимулирования используются в организации;

– какие недостатки имеются в действующей в организации системе стимулирования.

Для такой оценки возможно использовать следующие методы:

– анализ эффективности действующей в организации системы материального стимулирования;

– анализ эффективности действующих в организации мер нематериального стимулирования труда;

– опросы, интервью с сотрудниками организации;

– оценка рабочих показателей персонала;

– наблюдение за рабочим поведением персонала, за отношением к работе;

– оценка состояния трудовой морали, трудовой и исполнительской дисциплины различных категорий персонала;

– оценка степени приверженности работников своей организации и ее целям;

– экспертные оценки.

Для более глубокого анализа могут быть использованы также анализ документов и ряд вспомогательных инструментов.

Основной смысл воздействия на трудовую мотивацию работников для руководства ООО «СУЭК» состоит в том, чтобы добиться от них такого трудового поведения, которое обеспечивает максимальную эффективность в работе отдельных магазинов и компании в целом. В настоящее время для подавляющего числа компаний нетипично оценивать степень эффективности тех мотивирующих воздействий на персонал, которые предпринимаются со стороны руководителей. Успешное воздействие на трудовую мотивацию персонала невозможно без регулярной обратной связи в виде оценки этих воздействий.

Различные типы стимулирующей оплаты труда используются как способ мотивации высокопроизводительной деятельности работников. Некоторые методы такой оплаты перечислены в таблице 10.

Таблица 10 – Новые мотивационные программы оплаты труда

Название программы	Описание
Оплата в зависимости результатов труда	Каждый работник вознаграждается пропорционально результатам вклада в решение общих задач. Также известна как оплата за заслуги.
Участие в прибылях	Предусматривает вознаграждение работников при достижении компанией поставленных целей.
Программа участия в собственности компании	Работники превращаются в частичных собственников компании, что позволяет им участвовать в прибылях (что, в свою очередь, мотивирует сотрудников к направленным на увеличение доходов усилиям)
Единовременные бонусы	Вознаграждение труда работников в форме разовой денежной премии
Определяемая знаниями оплата труда	Зарплата работника увязывается с требуемыми от него навыками. У работника появляется мотивация к повышению квалификации, обучению новым профессиям, что положительно воздействует на степень гибкости и показатели производительности компании
Гибкие рабочие графики	Гибкий график работы позволяет работникам самостоятельно планировать свой рабочий день. Если в компании практикуется совместительство, то одну должность могут занимать два и более совместителей. Дистанционная работа позволяет трудиться на дому или в отдаленных от офиса местах
Оплата по результатам деятельности команды	Работники получают вознаграждение за поведение и действия, выгодные всей команде, такие как кооперация, умение слушать других и делегировать полномочия

Данные программы могут возыметь эффект, если применяются, во-первых, соответственно ситуации, и, во-вторых, дополняются мотивирующими идеями, обеспечивающими внутренние выгоды, т.е. удовлетворяющими высокоуровневые потребности работников. В эффективных организациях стимулирующих схемы оплаты никогда не являются единственным источником мотивации персонала.

Таким образом, важнейшую роль в системе управления организационным поведением играют мотивация и стимулирование работника. Обеспечение соответствующего уровня мотивации позволяет решать задачи повышения результативности труда каждого сотрудника и эффективности всей компании.

3.3 Пути совершенствования системы мотивации

Проанализировав мотивационную деятельность в ООО «СУЭК», можно сказать, что ее уровень средний, поэтому мотивация труда персонала всегда будет оставаться тем необходимым фактором, который даст возможность всей команде выполнять то, что нужно. Однако следует помнить, что какие бы особенности ни учитывались при разработке конкретной системы мотивации работников, но в любом случае необходимо обеспечение соблюдения важнейших принципов, таких как:

– установление чёткой взаимосвязи между системой, формой оплаты труда и премирования и конкретными результатами деятельности;

– определение размера оплаты только в зависимости от количества и качества труда. При этом следует избегать уравнительности, когда работники одного уровня получают равное вознаграждение при различном вкладе в общие результаты;

– установление конкретных критериев оценки количества и качества труда, известных и понятных каждому работнику;

– отсутствие значительных различий в части предоставления различных социальных льгот для отдельных категорий работников (при прочих равных условиях). Недопустимо предоставление дополнительных благ (сверх преимуществ) для одних работников за счёт других;

– использование дополнительных мер стимулирования (материальных, натуральных, социальных, моральных) для всех работников, результаты деятельности которых превышают средние по организации;

– мотивационная система не должна допускать того, чтобы интересы работников входили в противоречие с целями развития организации в целом;

– мотивационная система должна быть гибкой и открытой для внесения корректировок в случае, если окажется, что она недостаточно эффективна.

Успех, как известно, – это командный результат. В одиночку практически невозможно добиться положительного эффекта. Он достигается

в результате объединения с людьми, их поддержки, советов руководства, готовности прийти на помощь. Самое большое достижение – это потребность в самосовершенствовании.

Итак, можно предложить следующие основные направления развития системы мотивации трудовой деятельности персонала в ООО «Крепторг»:

– развитие системы управления деловой карьерой;

– расширение использования социально-психологических факторов в мотивации персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Рассмотрим эти направления подробнее.

Развитие системы управления деловой карьерой.

Карьерное стимулирование позволяет задействовать внутренний потенциал сотрудников, объединяя в себе целый комплекс мер стимулирования эффективного труда и развития профессионального потенциала сотрудников. Предложение организацией возможностей развития карьеры сотрудникам может формироваться из простых программ в виде обучения и более детализированных консультационных услуг по совершенствованию дальнейших планов продвижения по службе. При этом для каждого работника должна быть разработана индивидуальная программа продвижения по карьерной лестнице.

Создаваемая программа должна включать в себя следующие услуги:

– давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;

– указывать систему, в соответствии, с которой квалифицированные работники могут претендовать на эти места;

– помогать работникам установить цели карьеры;

– поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.

Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися в компании «Крепторг».

Расширение использования социально-психологических факторов в мотивации персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Говоря об использовании социально-психологических методов мотивации персонала необходимо отметить, что очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками.

Можно выделить три основных направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

– поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;

– развитие системы управления конфликтами;

– формирование и развитие организационной культуры.

Основные методы формирования и поддержания организационной культуры, которые могут быть использованы ООО «Крепторг»:

1. Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

2. Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Высочайшее качество – это залог нашей победы над конкурентами!», «В нашей компании работают лучшие специалисты!».

3. Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях.

4. Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

5. Развитие системы стимулирования в соответствии с потребностями работников.

6. Критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры.

7. Организационные традиции и порядки. Организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации, При этом на оргкультуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного (или декларируемого) порядка.

8. Широкое внедрение корпоративной символики. Широкое внедрение корпоративной символики положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод: внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления ООО «Крепторг».

Заключение

Итак, стимулирование трудовой деятельности персонала – значимый аспект работы руководства предприятия. Очень трудно определить методы стимулирования, которые подойдут ко всем работникам, а также найти нужный подход к каждому члену команды, поскольку каждый человек определяет для себя свои мотивы деятельности. Но достижение цели возможно – для этого необходимо провести определенные исследования на конкретном предприятии и сделать анализ полученных данных.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования:

– объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;

– предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;

– адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;

– своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);

– значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;

– справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект. По опыту работы можно сказать, что это гораздо сильнее сказывается на производительности труда персонала предприятия,

чем отсутствие каких бы то ни было механизмов определения вознаграждения за результаты труда.

Система стимулирования труда играет принципиально важную роль в функционировании и развитии предприятия. Стимулирование – основная функция, связанная с процессом активизации деятельности людей и коллективов путем использования стимулов, рычагов и способов формирования интересов и мотивов деятельности. Стимулирование труда – мощный рычаг управления. Оно активно воздействует на сознание людей, на состояние общественных отношений коллектива. Стимулирование – это преднамеренное создание определенных ситуаций на производстве.

Стимулирование труда должно содержать и привлекательность поощрения, и неотвратимость наказания. Только в таком сочетании оно повышает роль волевого фактора. Человек больше мобилизует волю, когда перед ним стоит не одно требование – сделаешь, что положено, будешь поощрен, а два – выполнишь, что положено, будешь поощрен, а не выполнишь – будешь привлечен к ответственности. Люди могут желать или не желать поощрения своих действий, но, как правило, они не хотят ущемления себя как личности, т.е. наказания.

Анализ системы мотивации труда в ООО «СУЭК» показал, что управление персоналом осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда.

Используемые ООО «СУЭК» социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к компании. Установленный ООО «СУЭК» стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов. В этой связи

разработаны приоритетные направления совершенствования системы мотивации работников на предприятии: развитие системы управления деловой карьерой; расширение использования социально-психологических факторов в мотивации персонала.

Внедрение данных мероприятий повлечет за собой следующие результаты: повысится удовлетворенность трудом и производительность труда персонала, снизится текучесть кадров, повысится число работников, повышающих квалификацию, снизятся затраты на обучение, увеличится число работников, удовлетворенных своей работой.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления компанией.

Список источников

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993).: с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ // Рос. газета. – 1993. – 25 дек.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая [Электронный ресурс]: федеральный закон от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ (с изм., внесенными Федеральным законом от 06.04.2011 г. № 161-ФЗ) // СПС «КонсультантПлюс».
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. 07.11.2011) // СПС «КонсультантПлюс»
4. Абакумова Н.Н., Подвалова Р.Я. Политика доходов и заработанной платы. – М.: Инфра-М, 2010. – 224 с.
5. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2012. - № 10.
6. Базаров Т.Ю. Программа стимулирования труда // Служба кадров. – 2012. – № 6.
7. Бартунаев Л.Р. Нормирование труда в России: сущность, состояние, пути совершенствования. – М.: Российская Академия Государственной службы при президенте РФ, изд-во РАГС, 2006.
8. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита. – 2012. - № 8.
9. Верхоглазенко В.В. Мост между интересами // Маркетолог. – 2012. - № 1,3.
10. Верхоглазенко В.В. Система мотивации персонала // Консультант директора. – 2012. - № 4. – С. 23-34.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебное пособие. – М.: МГУ, 2010. – 270 с.

12. Володин А.А., Назарук М.В. Что побуждает нас работать: Теория мотивации труда // Банковские технологии. – 2011. - № 10.
13. Елин А.С. Мотивация в системе управления // Служба кадров. – 2012. - № 11.
14. Игнатенко А.А. Группа воздействия – торговый персонал // Директор. – 2012. - № 7.
15. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: Учеб. пособие для вузов. – СПб. и др.: Питер, 2009. – 508 с.
16. Кулагин О.А. Как разработать систему стимулирования персонала? // Кадровик. – 2011. - № 8.
17. Махорт Н.В. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом. – 2012. - № 6.
18. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2011. –425 с.
19. Озерникова Т.А. Профессионализм и трудовая мотивация // Служба кадров. – 2012. - № 2.
20. Пономарев И.В. Измерение мотивации // Управление персоналом. – 2012. - № 7.
21. Пустынникова Ю.В. Система мотивации персонала в торговых компаниях // Управление компанией. – 2012. - № 6.
22. Результаты исследования методов мотивации. // Управление персоналом. – 2012. - № 1.
23. Рощин Д.В. Дороже денег. Мотивация руководителей // Справочник по управлению персоналом. – 2012. - № 2.
24. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2010. – 180 с.
25. Сарно А.А. Современная мотивация и отношение к труду: социокультурный аспект.// Психология работы с персоналом в отечественных трудах специалистов / Сост. и общая редакция Л. В. Винокурова. – СПб.: Питер, 2010. – 220 с.

26. Сурков С.А. Мотивация персонала. // Управление персоналом. – 2012. - № 7.
27. Татьянина А.В., Юртайкин Е.А. Почему опадают яблоки или внутренняя демотивация персонала // TopManager. – 2012. - № 4.
28. Хлюнева М.В., Звезденков А.А., Верхоглазенко В.Н. Пирамида Маслоу плюс или Когда бесспорное стало сомнительным // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - № 5.
29. Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2009. – 228 с.
30. Яковлев Р.А. Материальное стимулирование работников // Справочник кадровика. – 2012. - № 3.