МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДВФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

Ситникова Татьяна Владимировна

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ (ООО «АКВАРЕС»)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»,
профиль «Аудит и контроллинг персонала»

г. Владивосток
2017

Автор работы_____
(подпись)

«_____» _____ 2017 г.

Консультант (если имеется)

_____ _____
(подпись) (Ф.И.О)

«_____» _____ 2017 г.

Руководитель ВКР ___Немцова М.В._____

к. э. н., доцент_____
(должность, ученое звание)

_____ _____
(подпись) (Ф.И.О)

«_____»_____ 2017 г.

Назначен рецензент _____

_____
(должность, фамилия, имя, отчество)

Защищена в ГЭК с оценкой _____

Секретарь ГЭК _____

_____ _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

«_____» _____ 2017 г.

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой канд. геогр. наук, доцент
(ученое звание)

_____ Савинкина Л.А.
(подпись) (Ф.И.О)

«_____»_____ 2017 г.

Оглавлени

е

Введение.....4
1 Теоретические основы мотивации персонала.....8
1.1 Понятие и сущность мотивации.....8
1.2 Теории мотивации персонала.....19
1.3 Экономическая эффективность системы мотивации труда.....28
2 Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Акварес».....32
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Акварес»….32
2.2 Анализ кадрового состава и существующей системы мотивации труда на предприятии.....36
2.3 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда в ООО «Акварес».....52
2.4 Оценка влияния предложенных рекомендаций на финансовые результаты деятельности ООО «Акварес».....68
Заключение.....74
Список использованных источников.....77
Приложение А.....82
Приложение Б.....88
Приложение В.....90

Введение

Одна из основных задач современной компании заключается в формировании эффективной системы управления, в осуществлении которой управление персоналом играет значительную роль. В экономике на данный момент сложилось довольно сложное положение, которое можно назвать «кадровый голод». Во многих отраслях высококвалифицированных работников существенно не хватает. Данная проблема с каждым годом становится сложнее из-за ухудшения демографической ситуации. В данных условиях четко определенная система мотивации считается основным элементом системы управления персоналом, в частности для динамично развивающихся и быстрорастущих предприятий.

В рыночной системе особенностью управления персоналом считается повышающаяся роль личности работника. В частности, меняется соотношение потребностей и мотивов, на которые опирается система стимулирования. Как например Н. В. Кузнецова пишет в своей статье, что, учитывая усиление конкурентной борьбы, компании должны стать более ориентированными на клиента. При этом мотивация непосредственно связана с показателями эффективности персонала поэтому ключевым элементом в деятельности компании является разработка эффективной системы мотивации, которая состоит не только из материальной части, но и нематериальной составляющей. Между тем, четкой картины о соотношении отдельных аспектов мотивационной сферы работников и наиболее эффективных методов управления ими ни практика управления персоналом, ни теория менеджмента на сегодня не дает [46, с. 320].

По мнению С. В. Рудова, мотивация персонала в контексте глобализации требует постоянного совершенствования с использованием всех видов теоретических разработок в области экономики и социологии (отечественных и зарубежных), а также специальных методов, разработанных в смежных, а иногда и в совершенно противоположных областях знаний, направленных на оптимизацию мотивационного потенциала профессиональной деятельности. На

практике трудно использовать теоретическое развитие трудовой мотивации, однако игнорировать мотивационный уровень трудового процесса невозможно [49, с. 121].

За последние 10-12 лет в практике и теории мотивации и стимулирования труда было практически полное затишье, мало проводилось исследований в рамках отечественной социологии труда и некогда процветающей промышленной социологии. Сейчас в экономике России совместно с процессами относительной стабилизации и экономического роста возник перелом в данной области. На практике частные, государственные, корпоративные предприятия ощутили, что успех и развитие рыночных отношений не могут существовать без объединения усилий по поиску новейших современных форм стимулирования и мотивации труда. В это же время в большинстве стран Западной Европы и в США мотивационные аспекты управления персоналом фирм и компаний получили огромное значение, и данные методы и опыт мотивации могут с успехом использоваться в российской практике.

На сегодня в публицистической и научной литературе довольно широко рассматривается проблема мотивации персонала. Но все же попытки адаптировать классические теории мотивации к современности во многом не систематизированы, что создает трудности практического применения методов и технологий мотивации. Малая изученность особенностей мотивации сотрудников, которые заняты в различных отраслях экономики и видах производства, приводит к сложностям в организации системы мотивации персонала на практике, хотя встречается ряд трудов, посвященных этой тематике. Некоторую помощь руководителям в изучении структуры стимулов и мотивов персонала могут оказать социологические исследования по тенденциям и особенностям развития мотивационной сферы трудовой деятельности сегодня.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в изучении системы мотивации персонала на предприятии и разработке рекомендаций по ее совершенствованию.

В соответствии с поставленной целью предполагается решение следующих задач:

– определить понятие и сущность мотивации;

– рассмотреть теории мотивации персонала;

– представить организационно-экономическую характеристику предприятия;

– проанализировать существующую систему мотивации труда на предприятии;

– разработать мероприятия по внедрению новой системы мотивации труда.

Объектом выпускной квалификационной работы является система мотивации персонала ООО «Акварес», а предметом – методы мотивации персонала к деятельности данного предприятия.

При написании данной работы использовались законодательные акты, монографии, учебные и научные издания по управлению персоналом и менеджменту, материалы периодических изданий, которые посвящены вопросам мотивации персонала, создания систем оплаты труда и управления карьерой.

В работе использовались научные источники таких авторов как А. П. Егоршин, А. Е. Боковня, А. Я. Кибанов, Т. Ю. Базаров, О. С. Виханский, М. Х. Мескон и других.

А. П. Егоршин рассматривал трудовую мотивацию как важнейший элемент управления персоналом, теории поведенческой и содержательной мотивации, концепцию потребностей и развития человеческих ресурсов, структуру, функции и механизм трудовой мотивации.

Боковня А. Е. подробно, всесторонне теоретически и практически обосновал действенную модель мотивационной системы, созданную им для

человеческих ресурсов различных категорий на основании многолетнего опыта работы директором по персоналу в российских и зарубежных компаниях.

А. Я. Кибанов исследовал мотивацию и методы ее применения.

Исходной базой анализа системы мотивации труда на ООО «Акварес» послужила документация предприятия: положения об отделах, должностные инструкции, положение о премировании труда сотрудников, распоряжения и приказы руководства, данные управленческого учета. Для анализа экономических показателей деятельности предприятия использовалась отчетность ООО «Акварес» за 2014-2016 гг.

В качестве методов исследования использовался анализ теоретических источников и публикаций по теме исследования, анализ документов деятельности предприятия, тестирование, анкетирование.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав основной части, заключения, списка использованных источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы, определена цель и основные задачи работы, объект и предмет исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические вопросы мотивации персонала - понятие и сущность, мотивационные теории, раскрыты подходы к управлению системой мотивации.

Во второй главе дана краткая характеристика организации, проведен анализ текущего состояния, состава персонала, рассмотрена существующая система мотивации, применяемая в ООО «Акварес», предложены рекомендации по ее совершенствованию, а также представлена оценка влияния предложенных рекомендаций на финансовые результаты организации.

В заключении делаются выводы в соответствии с поставленными целями и задачами.

Список литературы представлен 52 источниками. Работа завершается приложениями.

1 Теоретические основы мотивации персонала

1.1 Понятие и сущность мотивации

Термин «мотивация» в первый раз возник в 1813 г. в работе А. Шопенгауэра «О четвероякоом корне закона необходимого основания» и определялся как «причинность, видимая изнутри» [15, с. 12]. Несомненно, трудовая мотивация привлекала внимание еще до возникновения самого термина – с этапа появления организации и потребности подчинять действия занимающихся в ней людей ее целям и задачам. Но лишь с начала XX в. стали предприниматься серьезные попытки поиска действенных способов мотивации, выходящие за рамки инструментов финансового принуждения.

Чтобы составить полное общее представление о мотивации, нужно ответить на вопросы, которые касаются сущности, структуры и содержания мотивации, а также сущности, логики и содержания процесса мотивации. В общем виде мотивация человека к деятельности трактуется как комплекс движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, а также на определенные действия. Отметим, что эти силы находятся вне человека и внутри него, заставляют его осознанно или неосознанно осуществлять некоторые поступки. Взаимосвязь отдельных сил и действий человека опосредована весьма сложной системой взаимодействий, поэтому люди абсолютно по-разному могут реагировать на одни и те же воздействия со стороны одинаковых сил. Кроме того, поведение человека, действия, которые осуществляются им, тоже могут воздействовать на реакцию, в результате чего меняется не только степень воздействия, но и направленность поведения, которая порождается таким воздействием.

Если учесть все то, что было сказано, то попытаемся определить значение понятия «мотивация». Итак, мотивацией, по мнению Виханского О. С. называется комплекс внешних и внутренних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, определяют границы, формы деятельности, придают этой деятельности направленность, которая

ориентирована на достижение определенных целей. Воздействие мотивации на поведение человека зависит от большого количества факторов, что во многом может быть индивидуально или меняться под действием обратной связи со стороны деятельности человека [8, с. 178].

Татьяна Оттовна Соломанидина мотивацией называет создание таких условий, которые регулируют трудовые отношения, в рамках которых у сотрудника возникает потребность работать самоотверженно, так как для него это – единственный путь достижения оптимума в удовлетворении потребностей [19, с. 5].

А. П. Егоршин считает, что мотивацией также называются связи целей предприятия с целями сотрудника – для максимального удовлетворения потребностей обеих сторон [10, с. 10]; Мескон М. Х. рассматривает мотивацию как процесс побуждения прочих людей и себя к деятельности – ради достижения общих целей [16, с. 365]. А. Я. Кибанов считает, что «мотивация – это создание условий отождествления интересов компании и работника, при которых то, что выгодно одной стороне, становится полезной и нужной – другой» [21, с. 228].

Потребность – это та сила, которая заставляет людей действовать, создавать социальные, духовные и материальные блага. Субъективным выражением данного побуждения к деятельности, которое сформировалось для конкретного человека под влиянием окружающего его внешнего мира, которое отражено в сознании, называется мотивом.

Работник мотивирован, а значит, он заинтересован, есть ситуация, при которой, решая общие цели компании, он тем самым удовлетворяет личные потребности. К сожалению, во многих современных компаниях люди могут реализовывать себя только на 25-30%. При таком рабочем ритме у них появляются расстройства, неудовлетворенность, неуверенность. Руководитель же, вместо того, чтобы полнее использовать потенциал имеющихся сотрудников, идет по пути увеличения численности работающих, что понижает эффективность работы компании и его производительность [22, с. 254].

Особая роль в утверждении важности исследования мотивов деятельности персонала принадлежит основоположнику научного менеджмента Ф. Тэйлору. Будучи выходцем из семьи юриста, Тейлор не смог пойти по пути отца. Дело в том, что молодой человек имел слабое зрение и начал карьеру механиком в небольшой гидравлической мастерской Филадельфии. Ученый создал множество изобретений, получив более ста патентов. Самым значимым считается тот, который присвоен за создание быстрорежущей стали. В 45 лет, будучи инженером-консультантом по управлению рядом компаний, он решил завершить работу ради материальных благ. Остаток своей жизни Тейлор посвятил пропаганде научного труда и менеджмента [19, с. 13].

Анализируя в работе «Научная организация труда» основы научного менеджмента, У. Тейлор говорит: «Имеется также сфера научного исследования, которой нужно уделять пристальное внимание, а именно точное исследование мотивов, которые воздействуют на поведение сотрудников. Изначально может показаться, что данного рода вопрос представляет предмет индивидуального наблюдения, будучи абсолютно важным в качестве задачи для научного (точного) экспериментального анализа. Само собой, что закономерности, которые вытекают из подобного рода экспериментов, в силу того, что опыты здесь исполняются сложным организмом – человеком – предполагают больше исключений, чем Законы, которые относятся к материальным ценностям. Тем не менее, подобные закономерности, прилагаемые к большому количеству людей, существуют. Они приносят огромную пользу в качестве руководства для обхождения с людьми» [18, с. 191].

У Тейлора система мотивации включает в себя два элемента: урок и премию.

Каждый день рабочему дается определенный урок-задание, который он должен выполнить в определенное время и который составляет нормальную дневную выработку для хорошего сотрудника. При успешном выполнении задания обеспечивается соответствующий высокий уровень оплаты. В то же

время есть причины, которые порождают «работу с прохладцей» вне зависимости от вознаграждения, в том числе отстраненность сотрудников от участия в управлении компанией, от несения своей доли ответственности за работу, а также убежденность в том, что повышение собственной выработки повлечет за собой лишение работы множества рабочих, которые заняты на этом производстве.

Данные причины нужно тщательно изучать для успешного осуществления работы по руководству персоналом. Такие положения в дальнейшем отразились на развитии современных теорий мотивации. Исследуя историю менеджмента, можно выявить эволюцию систем мотивации с начала прошлого века по настоящее время [19, с. 14].

Процесс эволюции системы мотивации можно распределить на 8 этапов:

– первый этап – с учения Тейлора, система мотивации изучает реакцию личности на обязательные условия труда и его итоги, соизмеряя с ними размеры оплаты;

– второй этап – человек труда – это социальное существо, групповое, которое может нормально существовать лишь в условиях социального коллектива. Человеческий труд покупается, а система стимулирования, зарплата – определяются работодателем;

– третий этап – система мотивации в управлении зависит от способов и методов управления. Размеры оплаты и результативность труда – это производные от стиля управления, используемого руководителем;

– четвертый этап – система мотивации изучает воздействие положительных и отрицательных факторов на результативность труда, размер зарплаты;

– пятый этап – создается и исполняется новая философия мотивации, суть которой сведена к развитию самомотивации – явлению, которое вытекает из иерархии потребностей людей;

– шестой этап – апробируется новая концепция мотивации, которая указывает сотруднику пути достижения целей на основании иерархии потребностей, психологической теории мотивации;

– седьмой этап – система мотивации ориентируется на достижение групповых задач и целей на основании делегирования полномочий малым коллективам. Размеры стимулирования устанавливаются результативностью работы этих групп (опыт Японии);

– восьмой этап – основу мотивационной системы формируют факторы социальной карьеры, пути удовлетворения личных потребностей [9, с. 115].

В основу современного подхода к мотивации трудовой деятельности персонала заложен подход, который основан на переходе с позиций управления персоналом на позиции управления человеческими ресурсами (УЧР). Будучи особыми, человеческие ресурсы считаются самым ценными ресурсом компании. В данном плане управление человеческими ресурсами занимает позиции экономической целесообразности расходов по развитию, поддержанию и совершенствованию данного ресурса [22, с. 11]. За счет такого подхода изучение, развитие мотивационной сферы сотрудника и системы мотивации его трудовой деятельности стали самыми важными аспектами функционирования служб по управлению персоналом и важным условием эффективной деятельности компании.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) – это самый важный вид деятельности, который заключается в обеспечении достижения компанией собственных целей посредством регулирования, развития организационного поведения персонала в направлении его максимального соответствия миссии предприятия, стратегии ее социально-экономического становления [19, с. 32].

Главным аспектом УЧР считается признание принципиальных отличий человеческих ресурсов компании от прочих природных, материальных или финансовых ресурсов. Данные отличия состоят в следующем:

– способность к систематическому совершенствованию, развитию персонала;

– наличие у сотрудника интеллекта, а значит, двусторонний характер взаимодействия с компанией;

– возможность долговременного характера взаимоотношений компании и человека на основании сближения интересов;

– важность взаимного удовлетворения собственных потребностей для трудового процесса;

– уникальность каждого работника (человека), который во взаимодействии с другими создает неповторимую культуру компании [22, с. 13].

Признание данных отличий накладывает особые требования на осуществление мотивационного процесса, который мы рассмотрим.

Д. Мак-Клелланд, К. Альдерфер, Ф. Герцберг занимались изучением иерархии потребностей, а также ее воздействием на мотивацию сотрудника. В сороковые годы А. Маслоу предложил разделить человеческие потребности на 5 категорий:

– физиологические потребности. Они нужны для того, чтобы человек мог выжить. Это потребности в убежище, еде, воде, отдыхе и сексуальные потребности;

– потребности в уверенности и безопасности. Это необходимость в защите от моральных и физических опасностей со стороны внешнего мира, уверенность в том, что в будущем будут удовлетворены физиологические потребности;

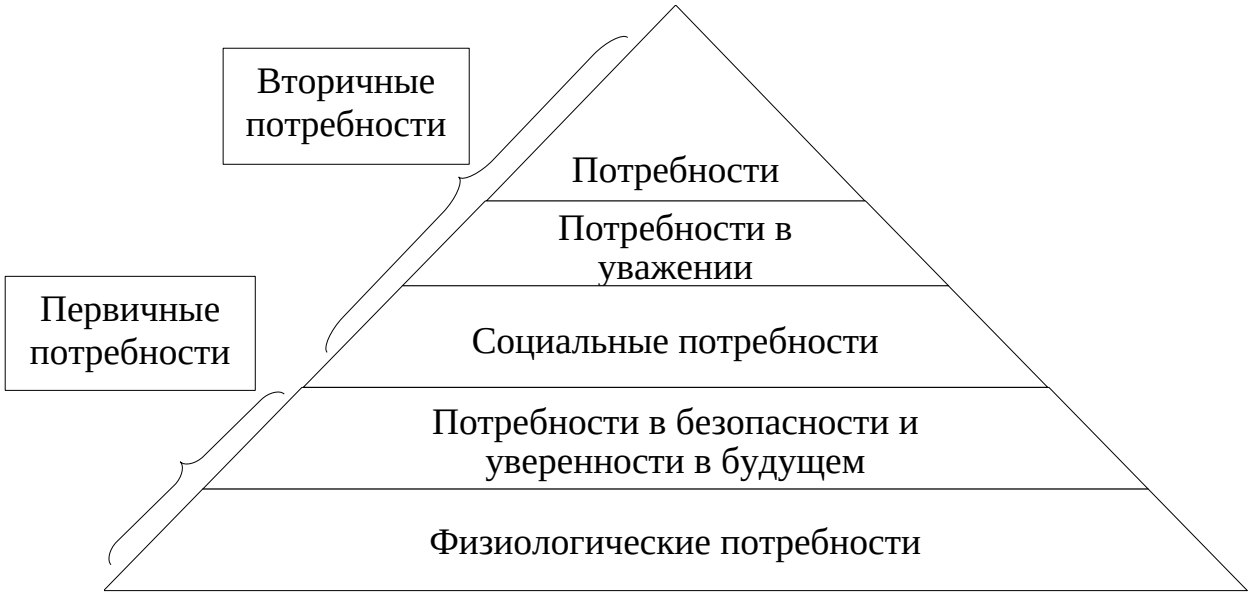
– социальные потребности (потребности в причастии) – это чувство принадлежности к определенному явлению, чувство того, что тебя принимает общество, чувство привязанности, поддержки и социального взаимодействия;

– потребности в уважении. Это потребности в самоуважении, компетентности, уважении со стороны окружающих, личных достижениях;

– потребности самовыражения – потребности в реализации собственных возможностей, личностном росте [15, с. 35].

На основании теории Маслоу все перечисленные потребности можно распределить в виде иерархической структуры, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом (рисунок 1). Самая нижняя неудовлетворенная потребность определяет поведение человека. После того, как потребность будет удовлетворена, ее мотивирующее влияние прекращается.

Мы можем согласиться с ученым в том плане, как он разбил потребности на группы, однако, во-первых, поведение человека не всегда может определять нижняя потребность (предположим, что человек по причине чувства собственного достоинства может пренебречь собственной безопасностью), во-вторых, если потребность удовлетворена, то не всегда она прекращает мотивирующе влиять (например, потребность в уважении).



Источник: [15, с. 36]

Рисунок 1 – Иерархия потребностей по Маслоу

Считая, что модель А. Маслоу не точно отражает систему потребностей человека, Д. Мак-Клелланд предлагает дополнить ее потребностями успеха, соучастия и власти. У того или иного человека могут доминировать определенные потребности. Например, потребность власти выражается в виде желания влиять на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу

потребность власти становится между потребностями в самовыражении и уважении. Человек, который ориентирован на власть, ведет себя откровенно, энергично, отстаивает свою точку зрения, не боится конфронтации и конфликтов. Люди, которые жаждут власти – это не обязательно карьеристы в негативном и часто употребляемом значении этого слова. Если у таких людей нет склонности к тирании и авантюризму, то они являются отличными организаторами, лучше проявляют способности, воздействуя на других людей.

Потребность успеха тоже пребывает примерно посередине – между потребностью в самовыражении и уважении. Человек, у которого ярко выражена потребность в успехе, обычно не склонен к риску, может принимать на себя ответственность. Мак-Клелланд отмечает, что неизвестно, насколько сильно развита у человека потребность успеха. Если у человека не будет возможностей, то он может никогда не преуспеть, если его компания не предоставит достаточно инициативы, не будет вознаграждать за успешную работу [16, с. 265]. Данным людям компания должна предоставлять больше самостоятельности, возможность доводить начатые дела до завершения.

Мотивация на основании потребности к причастности по Мак-Клелланду аналогична с мотивацией по Маслоу. Эти люди заинтересованы в компании друзей, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди, у которых развита потребность к причастности, будут всегда увлечены работой, которая принесет им большие возможности социального общения.

Следующая попытка расширить, перестроить круг анализируемых потребностей – двухфакторная модель мотивации Герцберга, которая выделяет в обособленные группы факторы здоровья, связанные с оплатой труда, условиями и социальными благами, а также мотивирующие факторы:

– творчество;
– успех;
– карьеру;
– высокую степень ответственности;
– самоутверждение [19, с. 81].

По мнению Герцберга, факторы первой группы – не мотивирующие, а только дают возможность избежать неудовлетворенности работой. Истинная мотивация обеспечивается факторами второй группы, которые непосредственно связаны с характером, сущностью работы, обогащением содержания труда.

Двухфакторная модель во многом расширила сферу мотивационных исследований, эффективно применялась во многих компаниях. В то же время она имела недостаток, как и теории до этого: они не учитывали психологических параметров каждого индивида. Предполагалась однозначная реакция того или иного работника на мотивационный фактор. Вероятностный характер мотивации отвергался.

Пример доказательства теории Герцберга был рассмотрен в статье Ю. Хур. Это исследование выявляет влияние мотиваторов и факторов гигиены на удовлетворенность работой государственных менеджеров и выясняет, есть ли разница, по сравнению с тем, как мотивированы сотрудники частного сектора. Согласно выводам, большинство выявленных мотиваторов в предыдущем исследовании показали положительное влияние на удовлетворенность работой среди государственных менеджеров, а на удовлетворенность работой государственных менеджеров не повлиял фактор гигиены, как это было предсказано в исследовании Герцберга [43].

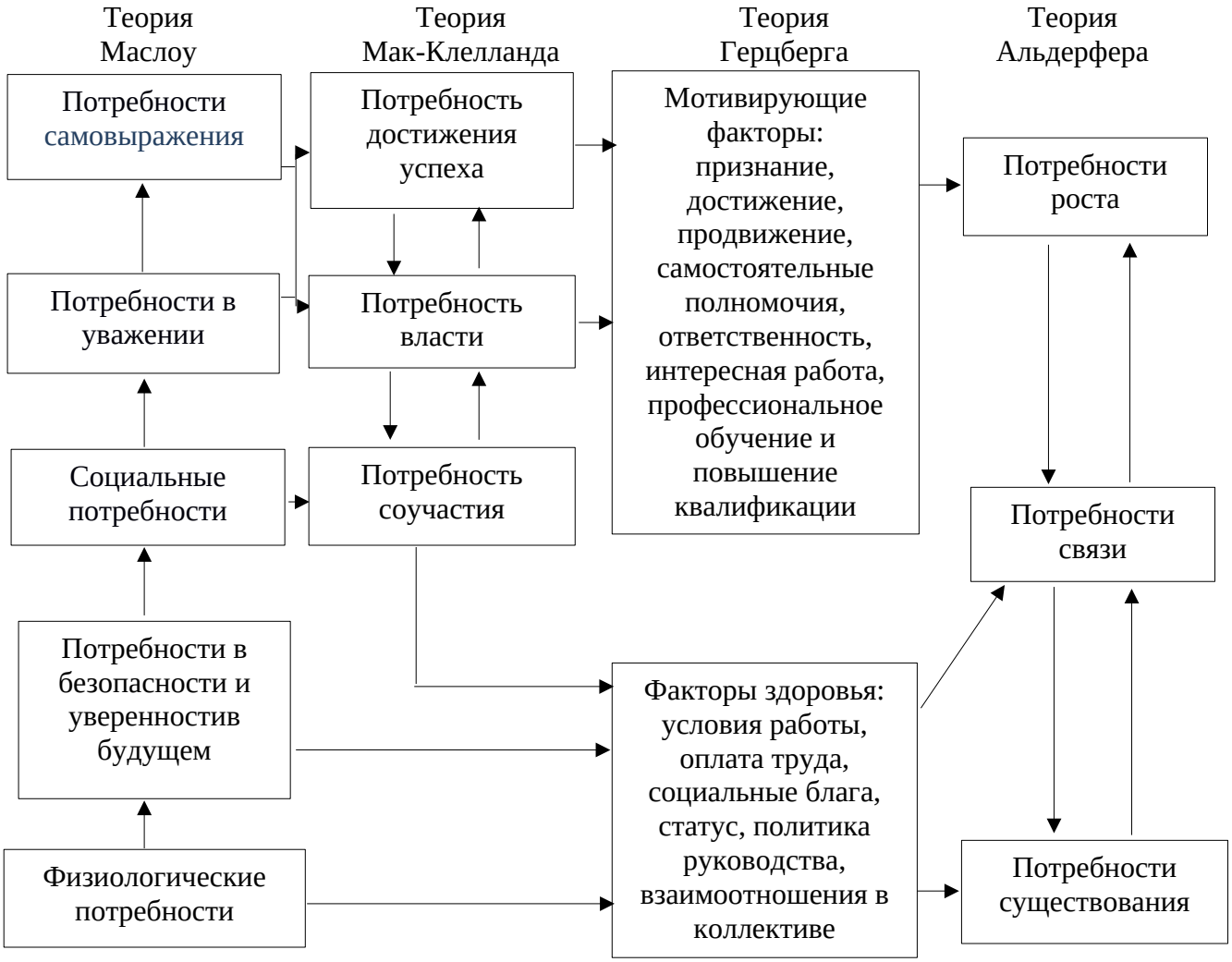
Из необходимости объединить потребности в отдельные группы исходил и в своей теории ERG, К. Альдерфер. Он разделил три группы потребностей:

– потребности существования;
– потребности связи;
– потребности роста [19, с. 83].

Потребности существования в себя включают две группы потребностей пирамиды Маслоу: потребности безопасности и физиологические, исключая трудовую безопасность.

Потребности связи корреспондируются с группами потребностей причастности и принадлежности, выражают социальную природу человека.

Потребности роста подобны потребностям признания, самовыражения и самоутверждения. При этом движение, в отличие от пирамиды Маслоу, идет не только вверх по иерархии, но и вниз (фрустрация) если невозможно удовлетворить потребности верхнего уровня. При этом возможно также переключиться с одной деятельности на иную. На рисунке 2 представлены рассмотренные нами содержательные теории.



Источник: [19, с. 229]

Рисунок 2 – Содержательные теории мотивации

Если, скажем, организация не может удовлетворить потребность человека в продвижении, то она может переключиться на потребность связи, сформировав в коллективе некую социальную среду. Это вызовет процесс регрессии с верхнего уровня на нижний, но мотивационный эффект в

некоторой степени все же будет достигнут.

Огромный интерес для анализа мотивации представляет опыт отечественной школы психологов во главе с крупнейшим российским психологом Л. Выгодским. Исследования, которые провел он в работе «Учение об эмоциях», дали возможность сделать интересные выводы.

Первый вывод заключается в том, что в психике человека существует два параллельных уровня развития.

Это высший и низший уровень, обуславливающие развитие, присутствие низших и высших потребностей самостоятельно и параллельно. При этом механизмы их удовлетворения работают в таком же режиме: параллельно и независимо. Поэтому невозможно удовлетворить потребности одного уровня средствами другого. Примечательно, что в рамках одного и того же уровня существует некая взаимная заменяемость. Приоритет имеют потребности низшего уровня, которые по природе носят физиологический характер.

Отметим, что формы удовлетворения потребностей низшего уровня связаны с материальным стимулированием. Высшие потребности социальны в плане их формирования, духовны в плане их ощущения индивидом. Они будут удовлетворены только посредством применения высших психических функций человека, прежде всего, творческой трудовой деятельности.

Второй вывод состоит в том, что трудовой деятельностью предусматривается только творческая деятельность, которая связана с реализацией сложных, многоплановых задач, в которой полностью выражается личность [19. с. 86].

Используемая для стимулирования трудовой деятельности методика двойной мотивации предполагает материальное стимулирование на уровне, который нужен для удовлетворения низших потребностей, а духовное и социальное стимулирование – на уровне возрастающих высших потребностей сотрудника. Данное учение Л. Выгодского продолжено в работах его последователей – Б. Ломова, А. Леонтьева.

Во главе всех исследуемых теорий заложено изучение потребностей, их мотивационного влияния на человека. В то же время в каждой теории есть и принципиально новые взгляды на движение потребностей, характер их мотивирующего воздействия на человека.

В теории Альдерфера движение происходит не только по иерархии снизу вверх, но также в другом направлении (противоположном). Мак-Клелланд вводит идею о постоянном совершенствовании собственно иерархии посредством получения и развития новых потребностей под действием жизненного опыта окружения.

Герцберг установил, что не все потребности регулярно мотивируют человека, а только лишь те, которые приводят его к развитию чувства удовлетворенности. Самостоятельное и параллельное существование механизмов удовлетворения низших потребностей, по Выгодскому, диктует необходимость создания разных систем стимулирования.

1.2 Теории мотивации персонала

Современные мотивационные теории, которые основаны на итогах психологических анализов, показали, что настоящие причины, побуждающие человека работать на полную мощь, крайне сложны и многообразны. Как считают некоторые ученые, действие человека определяется его потребностями. Это содержательные теории мотивации.

Ученые, которые придерживаются иной позиции, исходят из того, что поведение человека – это и функция его ожиданий, восприятия. Этим занимаются процессуальные теории [10 с. 11].

Содержательные мотивационные теории пытаются дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности, особенно при определении объема, содержания работ.

При создании эффективной системы мотивации, соответствующей организационной культуре компании, важно понимать, какими мотивами руководствуется персонал, какие стимулы предприятие может дать для

реализации мотивов и удовлетворения потребностей работников (таблица 1) [19, с. 10].

Таблица 1 - Взаимосвязь стимула и мотива в управлении персоналом

Мотивы	Стимулы
Мотивы по удовлетворению потребностей в жизненно насущных материальных и духовных благах: Качество работы Производительность Рост квалификации и мастерства Повышение ответственности Совмещение должностей Повышение занятости Работа на одном предприятии	Рост заработной платы Доплаты к заработной плате Материальная помощь Единовременные выплаты Премиальная система Надбавка к заработной плате Социальный пакет Комиссионные с объемов продаж Система участия в прибылях
Мотивы жизненного самоопределения (личностные): Переключение Призвание Любознательность Самовыражение Изобретательство Творчество Занятие наукой Рационализаторство	Предоставление работы по интересам, по призванию Перестройка работы: чередование, расширение, обогащение Профессиональная ориентация Учет личных качеств и способностей работника Повышение творческого характера труда Широкие возможности для обучения, овладения новыми знаниями Развитие неспециализированной карьеры Программы вознаграждений за идею, подарки фирмы Премии за новаторство, изобретения, открытия Доступ к новой информации Гибкие графики работы Всеобщее признание и уважение
Мотивы социального взаимодействия: Подражание Общение Солидарность Сопричастность Безопасность Поддержка Взаимовыручка Дружба	Благоприятный социальный микроклимат Возможность общаться на рабочем месте Участие в управлении и принятии решений Демографический стиль руководства Равные возможности, «равенство шансов» Единый статус работников Вынесение благодарностей, признание заслуг Доска почета Программы культурно-оздоровительных мероприятий Справедливость во всем (распределение работ оценки, вознаграждении) Социальный пакет

Окончание таблицы 1

Мотивы	Стимулы
Мотивы статусного самоутверждения: Престиж Достижение цели Высокий статус Развитие карьеры Успех Власть Самоутверждение Самоуверенность	Предоставление руководящей работы Персональные блага: автомобиль, кабинет, самолет и т.п. Участие в управлении и принятии решений Участие в успехе, капитале Расширение полномочий Представительские функции для других организаций Участие в работе престижных клубов Рост числа подчиненных Предложение о совместном участии в бизнесе Присвоение звания «лучшего сотрудника года» Ротация кадров Международное признание
Мотивы оптимизации жизненного цикла: Профессиональная мобильность Социальная мобильность Возрастная релаксация Преодоления статусного и психологического дискомфорта	Развитие неспециализированной карьеры Предоставление работы по желанию и возможностям Устранение отрицательных стимулов Передача опыта молодежи – наставничество Единый статус работников Психологическое поощрение Политика «открытых дверей Центры психологической помощи и разгрузки Комиссии по трудовым спорам

Источник: [19, с. 10]

Разнообразие, богатство мотивационных побуждений определяются также разнообразием, качеством и степенью удовлетворения потребностей человека, которые для каждого работника – индивидуальны. Следовательно, их нужно изучать персонифицировано.

Точно так для работника нужно определять и стимулы деятельности индивидуально. Одним сотрудникам стимул – это высокая зарплата, а для других хорошие трудовые условия, содержание труда. Есть и такие работники, для которых важна карьера, профессиональный рост и так далее.

В то же время можно предложить некоторые общие требования к организации стимулирования работы:

1 Нужно более тщательно и всесторонне учитывать объективные условия труда на предприятии, на каждом рабочем месте, определяющие психофизическое состояние работника, формирующие его впечатления о труде и о фирме и определяющие его производительность.

2 Обеспечивать разумное сочетание моральных, материальных и иных возможных стимулов при учете личных особенностей сотрудников для создания сильной внутрифирменной культуры, сильных убеждений.

3 Развивать холистический подход к сотруднику, ставя потребности его на первое место среди приоритетов компании, официально признавая его индивидуальность, право на ошибку, всемерно развивая уважение к личности.

4 Признавая главным методом стимулирования метод разумного сочетания наказания и поощрения, большое внимание необходимо уделить разработке системы эффективной и справедливой оценки деятельности персонала.

5 Регулярно заботиться о нравственном здоровье коллектива, признавая и исполняя единый статус его работников.

6 Давая одинаковые шансы для того чтобы развить карьеры всем сотрудникам, предоставлять возможность работнику повышать квалификацию, лично принимать участие в принятии решений [19, с. 25].

На себя внимание обращает и верный выбор организационной формы воздействия на сотрудника, включающая в себя:

- характеристику;
- тип;
- метод выработки воздействия [19, с. 27].

Временной аспект имеет важное значение в характеристике воздействия, в определении периода воздействия, его долговременности. Воздействие может иметь следующий характер:

- краткосрочный и долговременный;
- периодически повторяющийся и разовый;
- единичный;
- стратегический (перспективный);
- тактический (текущий) [19, с. 27].

К долгосрочным типам воздействия, которые носят стратегический характер, относят:

- планирование трудовой карьеры;
- учет выслуги лет, а также периода работы в этой организации;
- обеспечение системы пожизненного найма;
- осуществление политики участия сотрудников в принятии решений;
- регулярно действующие надбавки к зарплате, в том числе за качество и тому подобное [19, с. 28].

Методы демократического воздействия рождают уверенность сотрудника в себе и доверие к организации, где он трудится, укрепляют общую кооперативную культуру.

Краткосрочные воздействия чаще всего менее сложны и их влияние на кадровую политику предприятия менее заметно. Вместе с тем в качестве стимулирующих средств они влияют на развитие способностей личности, мотивацию труда. К ним относят:

- материальную помощь;
- предоставление кредита работнику;
- оплату счета по медицинскому обслуживанию;
- продажу ему автомобиля со скидкой;
- оплату транспортных расходов по переезду;
- специальные разовые премии и тому подобное.

Методы выработки воздействия могут быть:

- коллегиальные;
- единоличные;
- коллективные.

Единоличные решения быстры, но могут вызывать различные возражения исполнителей вплоть до молчаливого бойкотирования выполнения.

Процедура принятия коллективных решений достаточно длительна, чаще всего сложна, требует сбора подписей, но по итогу выполнения их решений исполняется быстро и легко, так как все сотрудники уже осознали необходимость трудовых действий и расписались в готовности их исполнять. Нередко, правда, данные решения носят компромиссный характер [19, с. 30].

В теории управления выделяют три группы методов управления с точки зрения характера их воздействия на работника.

В первую группу входят методы непосредственной мотивации труда, характеризующиеся прямым воздействием на личность работника. К ним можно отнести:

- методы убеждения;
- агитации;
- внушения;
- вознаграждения.

Вторую группу составляют методы властной принудительной мотивации. Основу их воздействия составляет:

- угрозы снижение уровня удовлетворения потребностей человека;
- наказания;
- взыскания;
- увольнения в случае неисполнения.

Другой важнейшей особенностью этих методов является отсутствие свободы личного выбора. К таким методам относятся:

- приказы;
- распоряжения;
- указы;
- законы;
- кодексы и другие директивные документы.

Третья группа методов управления содержит опосредованное стимулирование труда, то есть формирование внешней ситуации, которая побуждает сотрудника действовать определенным образом. Компонентами формирования такой ситуации являются:

- организационная культура компании;
- условия жизнедеятельности и воспитания человека;
- вещественная и предметная среда;
- практика взаимных отношений.

На практике применение методов стимулирования, как правило, носит комплексный характер, который подразумевает сложное переплетение разных форм и видов организации стимулирования в зависимости от объектов управления, направлений деятельности [9, с. 13].

Иностранные компании часто используют «признательности-вознаграждения». Данная категория нематериальных вознаграждений, как считают некоторые эксперты, самая значимая. Прежде всего, это комплименты работникам за их труд. Разумеется, многие компании не ограничиваются только устной похвалой, особенно крупные компании. Не учитывая упоминаний в СМИ и фотографий на видном месте, они стараются увековечить работу собственных сотрудников иными способами. Например, в компании The Walt Disney Company используется такая практика: на центральной улице парка Диснейленд окна в кафе посвящают самым ценным сотрудникам, а в компании Southwest Airlines выпущен специальный самолет, который посвящается работникам компании (в аэробусе написаны имена сотрудников компании). В итоге, успехи The Walt Disney Company являются публичными, а Southwest Airlines – характеризуется минимальной текучкой кадров среди таких же компаний.

Система вознаграждений в целом должна быть справедливой не только для сотрудника, но и для корпорации. Важно понимать, как выплачиваются средства. С точки зрения удовлетворенности сотрудника это дает разные результаты.

Определяя итоги работы, главное внимание уделяется тому, какие качества сотрудника воздействуют на результат. Корпорации США, как правило, пользуются комплексом систем оценок. В частности, система сравнения факторов применяется для оценки содержания деятельности сотрудников, которые заняты в менеджменте. В то же время анализируются объемы работ, сфера влияния, требования к сотруднику, сложность выполняемой функции. Устанавливаются параметры, которые являются общими для всех должностей, но свойственны им в разной степени. Оценка

является прямо пропорциональной сложности и важности работы. О «ценности» того или иного вида деятельности судят по вкладу в конечный итог работы предприятия в целом. Общие характеристики составляют базу для сравнения всех должностей, выступают в качестве подфакторов и факторов, на основании которых проводится оценка определенной должности относительно других должностей. Как считают специалисты из США, это дает возможность определить круг профессиональных умений и знаний, нужных сотруднику для замещения той или иной должности. Консультативная компания «Маккинзи» выделяет следующие факторы:

– сфера воздействия – влияние должности на итоги деятельности компании (количество сотрудников в подчинении, финансовые и материальные ресурсы, рост дохода предприятия);

– сложность выполнения задач, которые включены в обязанности – решение проблемы, планирование, принятие решений, творческая активность;

– требования – объем мастерства и знаний, который нужен для выполнения работы (общие и специальные технические знания, мастерство, умение убеждать и вести переговоры, искусство управления).

Подфакторы и факторы оцениваются в баллах. В то же время «цена» балла зависит от уровня зарплаты: для низших уровней – 2 балла, для высоких уровней – 3 балла. Общий объем баллов по всем подфакторам определяет сравнительную оценку каждой рассматриваемой должности [30, с. 17].

Сегодня точно проявляется тенденция к системному применению нефинансовых поощрений. В большинстве случаев это осуществляется под давлением профсоюзов, а иногда – из-за объективной необходимости удерживать квалифицированных работников, привлекать новых экспертов. Такая тенденция привела к появлению системы «пакет услуг». Применяя ее, работник получает возможность выбора из определенного количества вознаграждений, в чем он максимально заинтересован сейчас.

В послевоенные времена доля дополнительных выплат и социальных услуг в комплексном финансовом вознаграждении сотрудников на Западе

постоянно росла. Сегодня эта доля достигает 25-40% по данным исследований в зависимости от государства, отрасли, группы персонала. За это время они перестали быть преимуществом крупных компаний и превратились в самый важный фактор привлекательности предприятия для потенциальных работников.

Программа дополнительных выплат и социальных услуг подразумевает, что сотрудники имеют право выбирать из предлагаемого работодателем списка выплат и услуг, те, которые, по их мнению, лучше отвечают их интересам и потребностям. В основном выбор ограничен ценой набора: предположим, сотруднику называется годовой лимит, который он на свое усмотрение должен распределить среди представленных в списке услуг и выплат. В разных программах сотрудники могут выбирать услуги и выплаты, цена которых – больше установленного лимита. И тогда они выплачивают такое превышение из своего кармана (в целом долевое участие самого сотрудника в финансировании соответствующих выплат и услуг одобряется). Но есть и другая «сторона медали»: если сотрудник не полностью израсходует лимит, то он чаще всего может получить неиспользованные средства в виде денежного эквивалента.

Первый пример гибких программ – широко известные в настоящее время программы «кафетерий». Как считают американские эксперты, можно говорить о таких разновидностях гибких программ:

– главная программа «кафетерий» - дает работникам компании определенный обязательный минимальный набор услуг, выплат, а также возможность выбора дополнительных услуг, их денежного выражения в пределах имеющегося лимита. Основное преимущество этой программы – поддержание баланса между предоставлением сотруднику свободы выбора, с одной стороны, с другой стороны – возможности для работодателя защитить первого от «нехорошего» выбора;

– программа «буфет» - подразумевает, что сотрудник вправе пересматривать получаемый им сейчас пакет в сторону увеличения объема

самых важных для него услуг, выплат за счет сокращения объема других выплат и услуг;

– программа «комплексные обеды» - дает на выбор работникам несколько пакетов выплат и услуг примерно одинаковой стоимости, но разных по составу. Например, это могут быть пакеты, которые рассчитаны на молодого сотрудника, который еще не имеет семьи, на работника, который имеет детей или иждивенцев, на работника предпенсионного возраста и так далее. Самыми типичными компонентами пакетов в Америке считаются страхование жизни, медицинское страхование, страхование от инвалидности, помощь в уходе за иждивенцами и детьми, оплата дополнительных отпускных и так далее.

Определение предпочтений персонала, нужное для создания разных пакетов, происходит либо в ходе неформальных коммуникаций, как это происходит в мелких компаниях, или посредством создания так называемых социальных анкет или специальных опросников.

Многие эксперты отмечают, что «информирование работников о предоставляемых услугах и выплатах не менее важно, чем собственно выплаты и услуги». В последнее время в Америке, например, переживают настоящий бум в данной области.

Так, осуществленный опрос Aon Consulting Benefacts американских работодателей показал, что практически 75% респондентов индивидуально информируют своих сотрудников об их финансовом вознаграждении. Формы данного информирования самые разнообразные: от неформальной беседы тет-а-тет до официального письма (employee earnings and benefits letter), которое подписано менеджером по персоналу, или электронной почты, интернета.

1.3 Экономическая эффективность системы мотивации труда

Главная цель мотивации - стимулировать производственное поведение сотрудников организации, направив его на достижение стратегических задач, которые стоят перед ней [28, с. 9].

Эффективная мотивация - это специальные мероприятия, направленные к внутренним ценностям и потребностям людей, работающих в нем. Грамотные управленцы должны заботиться о своем персонале, подчеркивать свое уважение к успешным и старательным работникам, организовывать обучение, разрабатывать эффективную схему оплаты и создавать бонусные системы.

Система мотивации персонала в компании − это комплекс мероприятий, который стимулирует персонал не только к работе, за которую выплачивают средства, но прежде всего к особенной старательности и активному желанию действовать конкретно в данной организации, к получению больших результатов в собственной деятельности.

Эффективность мотивации включает два главных понятия:

- социальная эффективность мотивации;
- экономическая эффективность мотивации.

Экономическая эффективность мотивации в себя включает решение задач, которые стоят перед организацией. Она будет зависеть от эффективного и правильного применения человеческих ресурсов. Мотивация должна стимулировать сотрудников на действия, необходимые фирме [28, с. 11].

Введение системы мотивации персонала организации – это непростой и долгий проект, требующий значительных временных и денежных вложений. Итогом введения системы мотивации персонала, поддерживающей достижение целей бизнеса, считается значимый рост денежных характеристик фирмы (выручка, прибыль), высококачественное изменение персонала организации.

Большое количество инструментов мотивации труда от организации требуют расходов, самой крупной статьей которых считается зарплата. В связи с этим представляется важным вопрос об экономической эффективности применяемой системы мотивации в компании.

Имеется два наиболее распространенных показателя, которые применяются для того чтобы оценить производительность – объем реализации и объем прибыли на одного сотрудника. Первый показатель, являющийся наиболее распространенным, показывает абсолютную производительность

одного работника, оставляя в стороне вопрос об относительной (по сравнению с издержками) производительности. Поэтому объем реализации на одного сотрудника должен сравниваться с иным показателем – издержками на одного работника (иногда именуемые издержками на рабочую силу или издержками по найму). Отметим, что речь идет о полных издержках организации на рабочую силу, которые включают в себя не только зарплату, но и отчисления на социальное страхование и в иные фонды, а также все виды материальных поощрений, бесплатные обеды и так далее. Показатель прибыли на одного сотрудника более универсален в том смысле, что он учитывает все издержки организации, в том числе и издержки на рабочую силу. Иногда к издержкам на рабочую силу относят и расходы на обучение персонала. Это принципиально неверно, так как данные расходы считаются инвестициями в человеческий капитал фирмы.

Помимо затрат на рабочую силу при оценке экономической эффективности применяется показатель эффекта от данной деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива организации в целом и отдельного сотрудника, как следствие принятых управленческих решений, служит для получения дополнительного результата от производственной деятельности.

Данный результат и считается источником эффекта, принимающий различную форму и оценивающийся различными показателями.

Эффект от управления найти может свое выражение в следующем виде:

- повышение выпуска продукции из-за роста производительности труда, повышения ее качества или сорта (прямые количественные составляющие);
- удовлетворенность трудом (мотивационный эффект), если работа с персоналом строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях;
- эффект может возникнуть также в увеличении производительности труда, сокращении ущерба от текучести кадров из-за стабилизации коллектива;
- при уменьшении сроков обучения относительная экономия средств за счет подбора профессионально подготовленных работников (эффект

выражен в экономии средств, которые необходимы в достижении некоторого состояния трудового потенциала) [22, с. 300].

Может иметь место и промежуточный итог — повышение квалификации работников (категория, разряд, класс и так далее). Итоговый результат — повышение объема произведенной продукции или выручки от реализации продукции наилучшего качества.

Общий итоговый результат рассчитывается:

- как обобщенная величина всех результатов (прирост объема производства, выручки от реализации и тому подобное);
- как сумма частных эффектов от реализации конкретных мероприятий, которые проводятся кадровой службой (мотивационные мероприятия). Каждый из данных методов имеет свои недостатки и достоинства [22, с. 301].

Однозначно оценить, как влияет эффективность на экономический эффект от управления мотивацией труда персонала сложно.

Трудности расчета общего эффекта связаны с тем, что эффект от различных видов затрат возникает в разных формах и их трудно привести к единому знаменателю. Сложность состоит также в том, что одни мероприятия распространены на весь коллектив, а иные лишь на группу работников (к примеру, избирательность и дифференциация социальных выплат). При осуществлении анализа эффективности конкретного мероприятия, прежде всего, исходят из эффекта, который получен для группы сотрудников. Полученный эффект и созданные с его учетом выводы считаются довольно конкретными. Когда же рассчитывается единый показатель по всему трудовому коллективу, эффекты, которые получены в результате проведения одних мероприятий, суммируются с эффектами по иным мероприятиям. Затем производятся расчеты с применением средних показателей. Их выводы несут общий характер, который позволяет получить «вектор» направленности работ по управлению персоналом, в общем, и мотивацией трудового коллектива.

2 Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Акварес»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Акварес»

ООО «Акварес» - предприятие общественного питания как юридическое лицо, зарегистрировано Постановлением администрации г. Владивостока по адресу: ул. Аякс 10, корпус 3, генеральный директор Атрошенко М. Ф.

Оно было создано для более полного насыщения рынка общественного питания и удовлетворения потребностей физических лиц, а также создания дополнительных рабочих мест и получения прибыли.

Это общедоступное предприятие общественного питания, предоставляющее потребителям широкий ассортимент блюд массового приготовления, а высокий уровень обслуживания сочетается с организацией отдыха посетителей.

При разработке режима работы кафе учитывались его тип, месторасположение и состав контингента потребителей. Основной поток посетителей приходится на 12-16 часов.

Штат сотрудников составляет 65 человек и представлен должностями, показанными в таблице А.1 (приложение А).

Система управления персоналом ООО «Акварес» опирается на нормативные документы:

- Трудовой кодекс РФ;
- Устав ООО «Акварес»;
- Положение по охране труда и техники безопасности в ООО «Акварес»;
- Правила внутреннего трудового распорядка для сотрудников ООО «Акварес»;
- Инструкции по охране труда и техники безопасности работников;
- Должностные инструкции работников ООО «Акварес»;

Обслуживающему персоналу предоставлена фирменная одежда. Во время работы официанты применяют бригадный и индивидуальный методы обслуживания.

Кафе работает на полуфабрикатах высокой степени готовности и частично на сырье. Главная часть продуктов, которые используются для изготовления блюд, закупают на оптово-продовольственных базах города Владивостока. Остальную продукцию закупают на рынках, в мелкооптовых магазинах.

Основные услуги учреждения – услуги по питанию, обслуживанию и организации досуга.

Здесь предлагают услуги, связанные с изготовлением блюд несложного приготовления, а также покупной продукцией, их реализацией и организацией потребления. Вид обслуживания – самообслуживание.

Сервисные услуги кафе ООО «Акварес»:

- по изготовлению блюд и кулинарных изделий;
- по организации потребления продукции и обслуживания;
- обслуживание семейных обедов, торжеств, корпоративных банкетов.

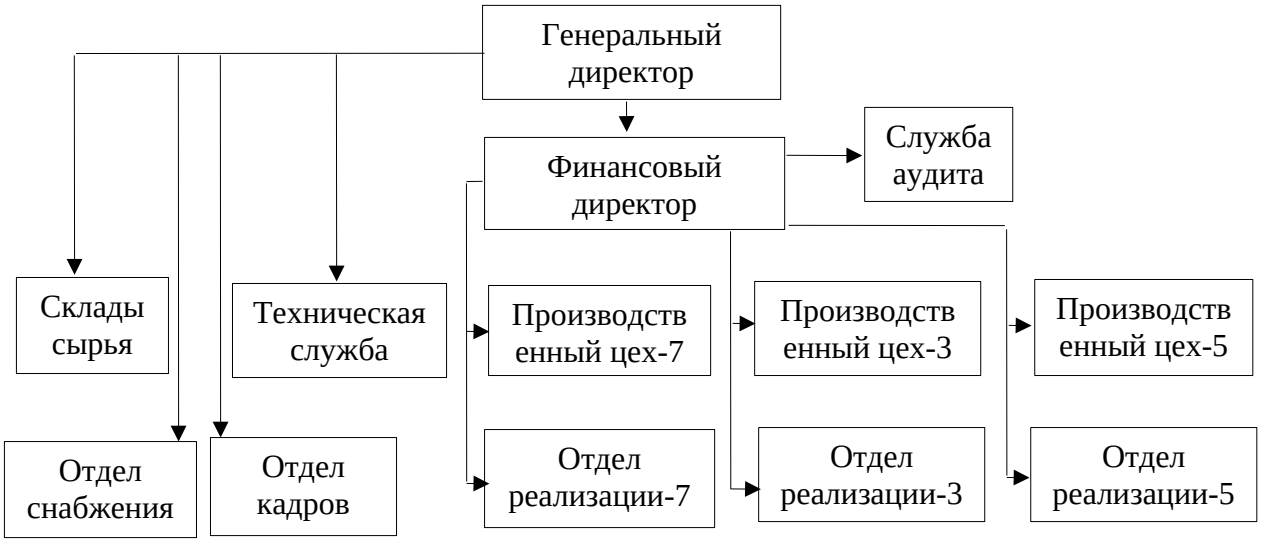
Услуги, предоставляемые в кафе, соответствуют требованиям ГОСТ 31984-2012 «Услуги общественного питания. Общие требования» [4].

Управление организацией общественного питания основано на общих принципах системы управления производством. Функции управления – это относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять управленческое воздействие. В них раскрывается содержание управления как процесса, отражается вид управленческой деятельности, должностные обязанности, которые закреплены за конкретным структурным подразделением либо сотрудником, назначение определенного органа управления.

Организационная структура управления в ООО «Акварес» формируется из состава, соотношения, расположения и взаимосвязей ряда подсистем организации. Формирование этой структуры направлено, в первую очередь на

распределение между отдельными подразделениями учреждения ответственности и прав.

Структура кафе относится к линейно-функциональному типу. При данном типе организационной структуры предприятия подчиняются линейному руководителю (заведующим производством). А специальный аппарат управления, который состоит из функциональных подразделений разрабатывает уже конкретные вопросы и подготавливает планы, программы и определенные решения. Такие подразделения проводят собственные решения либо через высшего руководителя, либо прямо доводят их до специализированных отделов или групп на нижестоящем уровне (рисунок 3).



Источник: составлено автором по данным предприятия ООО «Акварес»

Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Акварес»

На предприятии создана единая вертикальная линия руководства и прямой путь активного воздействия на подчиненных. Преимущество такой структуры заключается в простоте, надежности и экономичности. Руководитель в данном случае должен охватывать все стороны деятельности предприятия.

Проведём исследование динамики основных экономических показателей ООО «Акварес» на основе данных таблицы 2.

Таблица 2 – Основные экономические показатели «Акварес» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016	Абс. откл.		Темп прироста, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/2015
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	84835	88459	104982	3624	16523	4,27	18,7
Полная себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	71187	73705	88904	2518	15199	3,54	20,6
Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,839	0,833	0,847	-0,006	0,014	-0,715	1,68
Прибыль от продаж	13648	14754	16078	1106	1324	8,10	8,97
Рентабельность продаж, %	16,09	16,68	15,32	0,59	-1,36	-	-

Источник: составлено автором по данным предприятия ООО «Акварес»

Основные экономические показатели ООО «Акварес» свидетельствуют о следующем. Выручка от реализации продукции в 2015 г. выросла на 3624 тыс. руб. или на 4,27%, а в 2016 г. её рост составил 16523 тыс. руб. или 18,7%, что связано с ростом цен и количества реализации.

Полная себестоимость предприятия, включающая в себя коммерческие расходы, в 2015 г. выросла на 2518 тыс. руб. или на 3,54%, а в 2016 г. её рост составил 15199 тыс. руб. или 20,6%, что обусловлено ростом объёмов реализации. В 2016 г. отрицательной тенденцией можно отметить превышение темпа роста затрат над выручкой, в связи с чем затраты на рубль реализованной продукции в 2016 г. выросли на 0,014 руб.

Прибыль от продаж в 2015 г. увеличилась на 1106 тыс. руб. или 8,10%, а в 2016 г. её рост составил 1324 тыс. руб. или 8,97%, при этом следует отметить снижение рентабельности продаж в 2016 г. на 1,36% за счёт превышение темпа роста затрат над выручкой.

В целом, исходя из основных экономических показателей, можно отметить, что деятельность ООО «Акварес» является прибыльной, что выражается ростом доходов и прибыли от продаж. Тем не менее, необходимо проводить мероприятия по снижению затрат, чтобы не допускать снижение рентабельности в будущем.

2.2 Анализ кадрового состава и существующей системы мотивации труда в ООО «Акварес»

Оптимальное функционирование ООО «Акварес» полностью зависит от квалифицированных сотрудников. Но не во всех случаях профессионализм работников - залог успешной деятельности организации - требуется еще и правильная организация труда работников. Данный вопрос решают через специальные документы - должностные и производственные (по профессии) инструкции, где приводятся должностные обязанности и перечни исполняемых работ, ответственность и права сотрудников.

Вид, трудоемкость управленческих и производственных процессов, сложность, степень компьютеризации и автоматизации их влияет на численность сотрудников организации. Данные факторы устанавливают ее нормативную (плановую) величину. Наиболее объективно персонал характеризует списочная (фактическая) численность, то есть число сотрудников, официально работающих в организации в настоящее время.

Проведем анализ численности и структуры персонала по полу, возрасту и стажу работы в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ численности и структуры персонала ООО «Акварес» по полу, возрасту и стажу работы за 2016 г.

Показатель	Кол-во человек			Структура, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Численность работников, всего	57	61	65	100	100	100
По полу:						
Мужчины	18	20	21	32	33	32
Женщины	39	41	44	68	67	58
По возрасту:						
18-25 лет	31	38	37	54	62	56
25-30 лет	13	11	15	23	18	23
31-45 лет	11	8	10	19	13	15
Старше 45 лет	2	4	4	4	7	6

Окончание таблицы 3

Показатель	Кол-во человек			Структура, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
По стажу работы:						
До 1 года	12	15	14	21	25	22
1-2 года	15	17	18	26	28	27
2-3 года	15	14	16	26	23	25
3-5 лет	9	8	9	16	13	14
Более 5 лет	6	7	8	11	11	12

Источник: составлено автором по данным предприятия ООО «Акварес»

Из приведенной выше таблицы 3 видно, что основную часть работников составляют те, чей возраст колеблется в пределах от 18 до 25 лет. Наименьшую часть составляют работники старше 45 лет. В кафе средний возраст работников составляет около 26 лет.

Рассмотрим структуру и численность работников по категориям и уровню образования в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ численности и структуры персонала ООО «Акварес» по категориям и уровню образования

Показатель	Кол-во человек			Структура, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Численность работников, всего	57	61	65	100	100	100
По категориям:						
Руководители	4	4	4	7	7	6
Специалисты	26	26	28	46	43	43
Другие служащие	27	31	33	47	51	51
По образованию:						
Среднее	7	8	10	12	13	15
Средне - специальное	13	13	15	23	21	23
Неоконченное высшее	29	32	32	51	52	49
Высшее	8	8	8	14	13	13

Источник: составлено автором по данным предприятия ООО «Акварес»

Из приведенной таблицы 4 видно, что среди сотрудников организации большую часть составляют кадры, которые имеют неоконченное высшее

образование – 49%. В основном это молодые официанты. Самый малый процент – 13% составляют сотрудники, которые имеют высшее образование.

Проведем анализ движения персонала предприятия ООО «Акварес» в таблице 5.

Таблица 5 - Данные для анализа движения персонала торгового предприятия ООО «Акварес» за 2014-2016 гг.

Показатель	2014	2015	2016	Изменение (+,-)	
				2015/2014	2016/2015
Среднесписочная численность	57	61	65	4	4
Принято в течение года новых работников	12	10	14	-2	4
Выбыло работников	11	6	10	-5	4
Коэффициент оборота по приему	0,211	0,164	0,215	-0,047	0,051
Коэффициент оборота по выбытию	0,192	0,098	0,154	-0,094	0,056
Общий оборот	0,403	0,262	0,369	-0,141	0,107
Коэффициент текучести кадров	0,192	0,098	0,154	-0,094	0,056

Источник: составлено автором по данным предприятия ООО «Акварес»

Расчет показателей, характеризующих движение рабочей силы на предприятии в 2015 г., показывает, что коэффициент оборота по приему снизился на 0,047, а в 2016 г. его рост составил 0,051.

Коэффициент оборота по выбытию снизился на 0,094 в 2015 г. и увеличился на 0,056 в 2016 г.

Таким образом, коэффициент текучести кадров увеличился на 5,6% в 2016 г. и составил 15,4%. Коэффициент текучести кадров невысокий и наблюдается в основном у обслуживающего персонала.

Важным вопросом по проведению анализа трудовых ресурсов является их эффективное использование. Эффективность использования ресурсов показывает производительность труда. Проведем расчет производительности труда работников ООО «Акварес» в таблице 6.

Как показывают данные таблицы 6, опережающий рост выручки от продаж над численностью персонала в 2016 г. повлек за собой рост производительности труда на 165 тыс. руб. или 11,4%.

Таблица 6 – Производительность труда работников ООО «Акварес»

Показатели	2014	2015	2016	Абс. откл.		Темп прироста, %	
				2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
Выручка от реализации, тыс. руб.	84835	88459	104982	3624	16523	4,27	18,7
Численность работающих, чел.	57	61	65	1828	1468	12,5	8,95
Производительность труда работающих, тыс. руб.	1488,3	1450,1	1615,1	-38,2	165	-2,57	11,4

Источник: составлено автором по данным предприятия ООО «Акварес»

В 2015 г. наблюдалась обратная тенденция и тем самым производительность труда имела тенденцию к снижению. В связи с ростом численности работников произошёл рост фонда оплаты труда на 1828 тыс. руб. или 12,5% в 2015 г. и на 1468 тыс. руб. или 8,95% в 2016 г. Если сравнить темп роста производительности труда и заработной платы, то можно отметить позитивную тенденцию, так как рост заработной платы в 2016 г. ниже темпа роста производительности труда.

Проводя анализ использования фонда оплаты труда, начинаем сравнивать фактические затраты с данными плана и базисного года, определением абсолютного и относительного отклонения (таблица 7).

Таблица 7 - Расчет абсолютного и относительного отклонения в оплате труда по ООО «Акварес» за 2016 г. по сравнению с 2014 г.

Показатели	2014	2016	Абсолютное отклонение	Скорректированный показатель	Отклонение (+, –)
Объем реализованной продукции, тыс. руб.	84835	104982	20147	84835	X
Уровень расходов по оплате труда, в %	20,5	20,1	-0,4	20,1	X
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	14569	17865	3296	21101	3236

Источник: составлено автором по данным предприятия ООО «Акварес»

Из таблицы 7 видно, что в 2016 г. по сравнению с 2014 г. средств израсходовали на оплату труда больше на сумму 3296 тыс. руб. Это является абсолютным отклонением. Чтобы рассчитать фонд оплаты труда базисного года с учетом фактического объема реализованной продукцией отчетного года, нужно объем реализованной продукции отчетного года умножить на уровень расходов по оплате труда базисного года и поделить на сто. На предприятии ООО «Акварес» скорректированный показатель по фонду оплаты труда составляет 21101 тыс. руб.

Сравнив расходы по оплате труда отчетного года с оплатой труда, которая пересчитана при учете фактического объема реализованной продукции отчетного года, выявим относительное отклонение (перерасход или экономию) по фонду оплаты труда. У предприятия ООО «Акварес» произошла экономия по фонду оплаты труда в 2016 г. по сравнению с 2014 г. на сумму 3236 тыс. руб.

При увеличении производительности труда сотрудников на предприятии должна осуществляться экономия по оплате труда, так как одним из важных объективных законов экономического развития хозяйствующих субъектов считается обеспечение опережающего темпа роста объема производства и производительности труда сотрудников в сравнении с темпом роста фонда оплаты труда. В данном случае происходит рост производительности, поэтому необходимо проводить мероприятия для ее повышения.

Менеджмент ООО «Акварес» имеет систему мотивации персонала, главными элементами, которой считаются: создание системы оплаты труда и условий труда; формирование благоприятных отношений в коллективе; предоставление самостоятельности в работе и спрос за результат. Все же, наиболее главным мотиватором считаются материальные поощрения, в том числе премии, повышение зарплаты. Относительно оплаты труда, размер премии персонала компании ООО «Акварес» составляет:

- для обслуживающего персонала – 80% должностного оклада;

– для руководителей высшего звена управления – до 100% должностного оклада, согласно заключенным договорам.

Характеристика системы мотивации в ООО «Акварес» приведена в таблице 8.

Таблица 8 - Характеристика системы мотивации ООО «Акварес»

Мотивирующие факторы	Повод	Размер
Система коэффициентов трудового участия	Коэффициент трудового участия используется к распределению сдельного приработка. Размеры КТУ устанавливают каждый месяц по итогам работы за отработанный месяц на основании сведений журнала ежедневного учета трудового участия всех сотрудников	Распределение сдельного приработка устанавливают размером до 50%
Система доплаты	1 Доплата за исполнение обязанностей временно отсутствующего сотрудника 2 Доплата за работы с тяжелыми и вредными условиями труда (работу с химикатами) 3 Доплата за работы в ночной период	1 До 50% оклада (тарифной ставки) отсутствующего сотрудника 2 Размером в 8 - 12% тарифной ставки либо сдельной расценки 3 Размером 40% часовой оклада (тарифной ставки) за фактическое время работы
Система премирования	За сверх выполнение плановых показателей	До 35% оклада в месяц
Система матпомощи, а также единовременные денежные поощрения	- смерть родных по крови либо браку; - смерть работника (матпомощь выплачивают родственникам сотрудника); - несчастный случай	Размеры денежного поощрения зависят от стажа работы в предприятии, но не свыше 15000 руб.
Система социальных компенсаций и льгот	- вступление в брак - три дня; - рождение ребенка - три дня; - к похоронам близких родственников - три дня; - к возобновлению учебного года родителям, обладающим детьми младшего школьного возраста (начальные классы) - один день	

Источник: составлено автором по данным предприятия ООО «Акварес»

Осуществленный анализ условий оплаты труда, а также премирования показал, что размер зарплаты работников организации поставлен в зависимость от итогов их трудовой деятельности.

В управлении сотрудниками ООО «Акварес» применяют следующие группы методов:

1 Административно-организационные методы управления:

- урегулирование взаимоотношений работников через положения о структурных подразделениях и должностные инструкции;

- применение властной мотивации (издаются приказы, отдаются распоряжения, указания) при управлении текущей деятельностью организации.

2 Экономические методы управления:

Материальное стимулирование труда сотрудников: премиальные по итогам труда, применение для отдельных категорий сотрудников сдельной формы оплаты труда.

3 Социально-психологические методы управления:

- развивать у работников чувство принадлежности к организации при помощи создания стандартов обслуживания, корпоративной рекламы, широкого применения логотипов предприятия, обеспечения работников фирменной одеждой для работы и т. п.;

- стимулировать труд работников через гарантированное предоставление социальных гарантий (больничный лист, выплата пособия и т. п.), организацию праздников для работников, а также их детей.

Управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания экономических, административных и социально-психологических методов управления. Для того, чтобы выявить проблемы в системе мотивации сотрудников ООО «Акварес», используем методику диагностики мотивации, предложенную коллективом авторов во главе с профессором С. Д. Резником. С целью диагностики мотивации сотрудников ООО «Акварес» применены тесты (приложение Б):

1 Тест «Привлекательность группы» - этот тест отражает, насколько значим для работников комфортный психологический климат в коллективе, на формирование которого направлены социально-психологические методы мотивации. По нему опросили 45 работников ООО «Акварес».

2 Тест «Социально-психологический климат в коллективе». По данному тесту также опросили 45 работников ООО «Акварес».

3 Тест «Способны ли вы отдавать распоряжения?» - предложенный тест с определяет предварительную и текущую самооценку эффективности использования организационно-распорядительных методов руководства. По этому тесту опросили еще и троих руководителей ООО «Акварес».

По итогам выполненного тестового исследования получены следующие результаты, приведенные на рисунке 4. Большая часть оценок сотрудников попадает в поле ниже средних оценок, что указывает на плохой социально-психологический климат в коллективе.

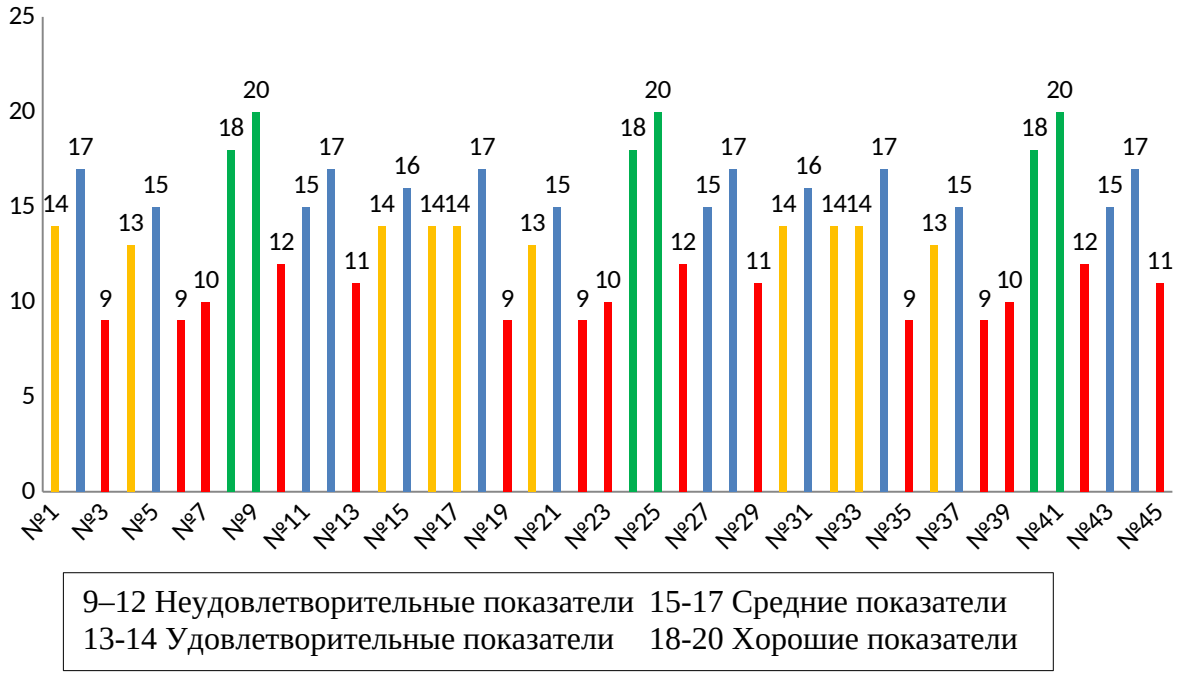


Рисунок 4 - Графическое отображение результатов тест-опроса «Привлекательность группы» сотрудников ООО «Акварес»

Далее была осуществлена диагностика структуры социально-психологического климата трудовой деятельности в организации. Для данных целей была применена методика, которая состоит из теста (тест 2 приложения Б). Работники ООО «Акварес» оценили свое отношение к различным факторам, влияющим на социально-психологический климат по пятибалльной шкале.

Конечная оценка при учете количественных и качественных характеристик проводится по схеме, представленной в таблице 9.

Таблица 9 - Оценка эффективности системы мотивации с учетом качественных и количественных характеристик

Качественная характеристика	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Количественная характеристика	0–2,99	3–3,79	3,8–4,49	4,5–5,0
Уровень эффективности	Критический	Низкий	Средний	Высокий

Источник: составлено автором

С целью построения профиля социально-психологического климата в коллективе ООО «Акварес» при обработке информации тестирования суммируется число сотрудников, ответивших согласно одному из вариантов ответов, и определяется индекс социально-психологической удовлетворенности работой.

Результаты исследования отражены в таблице 10. На основе приведенной информации, можно сделать вывод, что в ООО «Акварес» размер заработной платы оценен персоналом в среднем как «хорошо», порождает опасения объективность оценки работы персонала, отдых и быт сотрудников которые получили минимальные оценки.

Таблица 10 - Результаты исследования психологического климата (средние значения)

В какой степени Вы удовлетворены	Количественная оценка	Качественная оценка
1. Вашими взаимоотношениями с коллегами	4,0	Хорошо
2. Вашими взаимоотношениями с руководителями	3,6	Удовлетворительно
3. Готовностью коллег оказать помощь в работе	3,3	Удовлетворительно
4. Удовлетворенность Вашей работой	4,2	Хорошо
5. Удовлетворенность организованностью и порядком в работе	4,2	Хорошо

Окончание таблицы 10

В какой степени Вы удовлетворены	Количественная оценка	Качественная оценка
Среднее значение по первому блоку (уровень удовлетворенности работой в данном коллективе, возможностью самовыражения и самореализации)	3,86	Хорошо
6. Отношением коллектива к работе	4,4	Хорошо
7. Культурной и интеллектуальной атмосферой в коллективе	4,3	Хорошо
8. Тем, насколько доброжелательно и объективно оценивается Ваша работа	3,0	Удовлетворительно
9. Творческой атмосферой в коллективе	4,2	Хорошо
10. Согласованностью и единством действий	4,0	Хорошо
11. Тем, в какой мере администрация прислушивается к Вашим замечаниям и предложениям, касающимся работы	4,3	Хорошо
12. Культурно-массовыми мероприятиями, совместным отдыхом	4,0	Хорошо
13. Заботой администрации об удовлетворении Ваших потребностей	4,0	Хорошо
14. Настроением в коллективе (оптимизмом)	4,4	Хорошо
15. Тем, насколько рационально используются Ваши силы и время на работе	4,1	Хорошо
16. Отсутствием формализма в работе	4,1	Хорошо
17. Отношением сотрудников к работе	4,2	Хорошо
18. Дисциплинированностью сотрудников	4,1	Хорошо
19. Заработной платой	4,0	Хорошо
20. Материально-технической базой	4,8	Отлично
Среднее значение по второму блоку (Характер взаимоотношений в коллективе. Источники удовлетворенности)	4,12	Хорошо

Источник: составлено автором

Также для оценки системы мотивации была разработана оценочная анкета (приложение В).

Анкета оценки удовлетворенности работой содержит 8 вопросов. Каждый вопрос имеет несколько вариантов ответа.

Во время исследования были опрошены 45 сотрудников предприятия.

Возраст респондентов составил от 25 до 40 лет.

Стаж работы респондентов на данном предприятии составил от 1 до 5 лет.

При ответе на вопрос «Что заставило вас пойти работать на данное предприятие?» ответы распределились следующим образом (рисунок 5).

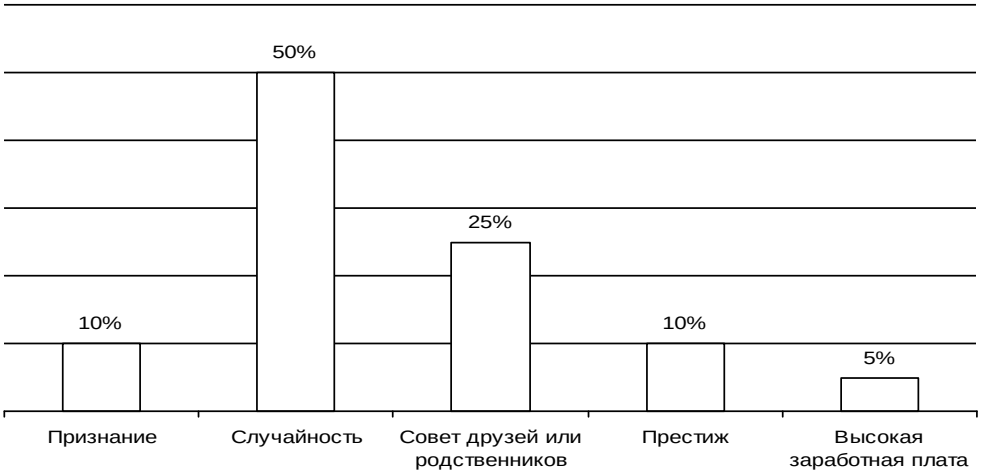


Рисунок 5 – Ответы респондентов на вопрос: «Что заставило Вас пойти на данное предприятие?»

Как видно из рисунка 5, наибольшее количество респондентов пришло работать на данное предприятие случайно. Высокая заработная плата привлекла 5% респондентов.

На вопрос удовлетворенностью работой и заработной платой ответы распределились следующим образом (рисунок 6).

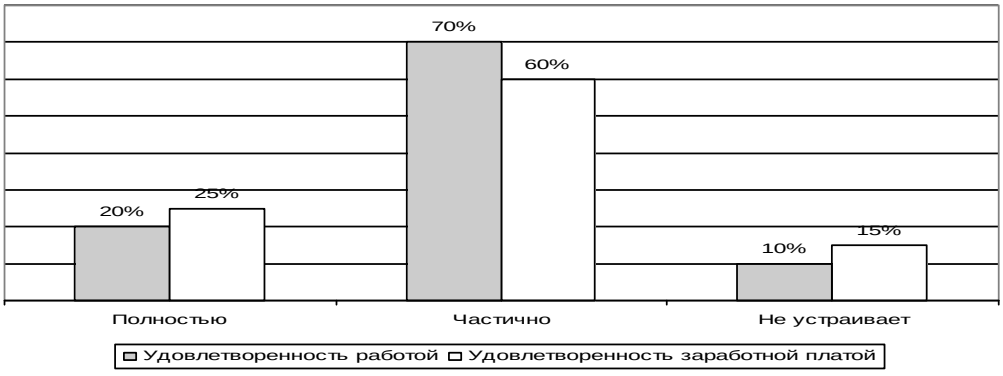


Рисунок 6 – Ответы респондентов относительно удовлетворенностью работой и заработной платой

Как показывают данные рисунка 6, полностью удовлетворены работой 20% респондентов, заработной платой 25%. Наибольшее количество

респондентов удовлетворены работой и заработной платой частично, их ответы составили 70% и 60% соответственно. Не устраивает работа 10% респондентов, а заработная плата 15% респондентов.

На вопрос: «Как вы считаете, уровень вашей заработной платы соответствует объему и сложности выполняемой работы?», большинство респондентов ответило, что их заработная плата сотрудников соответствует объему и сложности выполняемой работы частично (рисунок 7).

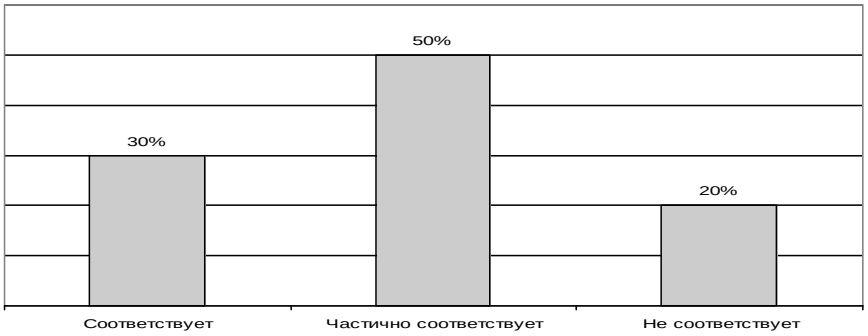


Рисунок 7 – Ответы респондентов относительно соответствия объему и сложности выполняемой работы

Почти все сотрудники на вопрос: «Что является для вас стимулом улучшения качества вашей работы?» ответили, что их мотивами являются (рисунок 8).

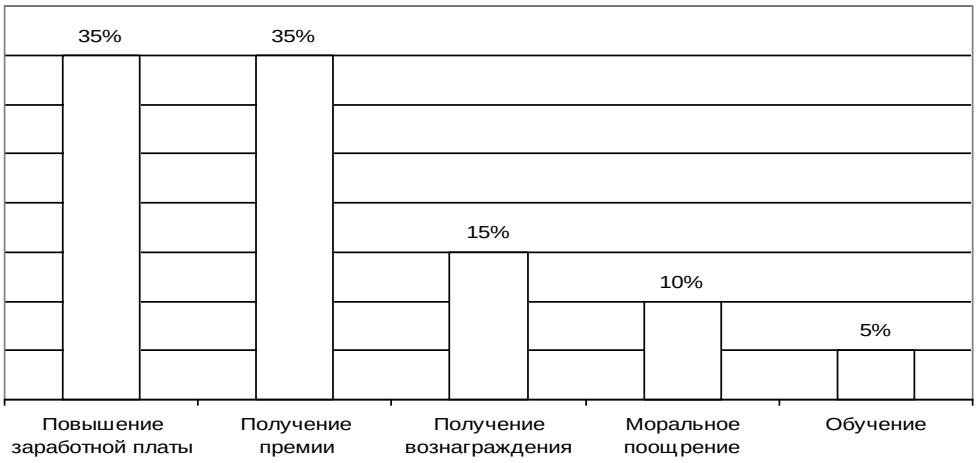


Рисунок 8 – Ответы респондентов относительно стимулов повышения качества работы

Как показывают данные рисунка, большинство респондентов стимулами для повышения качества работы считают повышение заработной платы и премий.

На вопрос: «Существует ли, по вашему мнению, на предприятии система мотивации и стимулирования труда?» респонденты ответили следующим образом (рисунок 9).

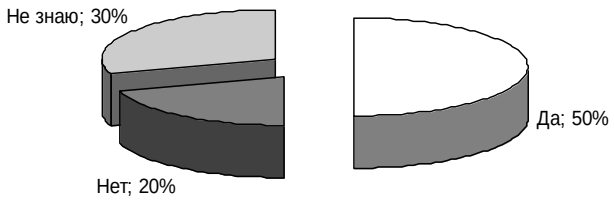


Рисунок 9 – Ответы респондентов на вопрос о существовании системы мотивации и стимулирования на предприятии

На основе проведенного анкетирования среди сотрудников ООО «Акварес» появилось мнение, что на предприятии не существует системы мотивации персонала, а также многие сотрудники вообще не знают, существует ли такая система.

Таким образом, можно сделать вывод, что возможно руководство ООО «Акварес» давно не проводило общеорганизационных собраний, что стало результатом такого неведения.

На вопрос: «Улучшилась ли в последние 2-5 лет система мотивации и стимулирования на вашем предприятии?» ответы сотрудников показали (рисунок 10).

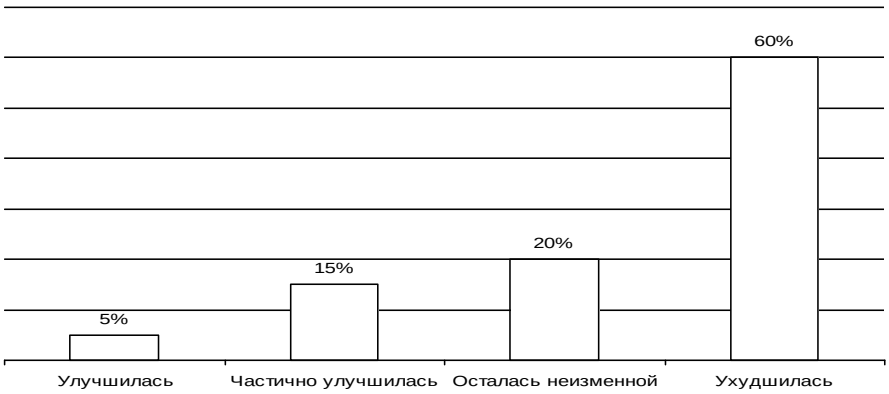


Рисунок 10 – Ответы респондентов на вопрос: «Улучшилась ли в последние 2-5 лет система мотивации и стимулирования на вашем предприятии?»

Как показывают данные рисунка, 5% сотрудников считают, что существующая система мотивации и стимулирования труда работников улучшилась, 15% сотрудников считают, что частично улучшилась, 20% считают, что осталась неизменной, а 60% респондентов считают, что ситуация ухудшилась. Таким образом, большинство респондентов не удовлетворены системой мотивации.

На вопрос: «Как вы считаете, что нужно для того, чтобы улучшить систему стимулирования и мотивации труда на вашем предприятии?» респонденты ответили таким образом (рисунок 11).

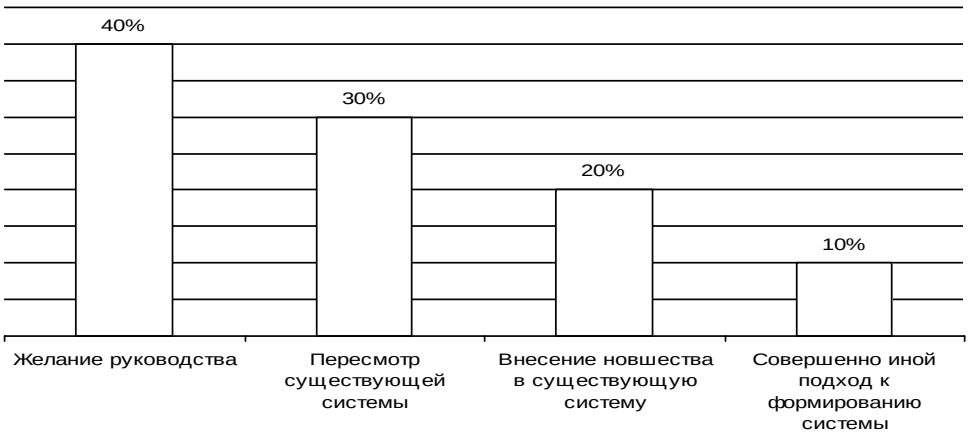


Рисунок 11 – Ответы респондентов на вопрос: «Как вы считаете, что нужно для того, чтобы улучшить систему стимулирования и мотивации труда на вашем предприятии?»

На основе данных рисунка можно сделать вывод, что большинство респондентов считают, что для того, чтобы улучшить систему мотивации, прежде всего необходимо желание руководства.

Имеющаяся система мотивации ООО «Акварес» основывается в частности на материальных мотивах и стимулах. Руководство предпочитает воздействовать на мотивацию работников путем денежного вознаграждения.

В кафе имеются единые механизмы повышения мотивации и стимулирования работников, отраженные во внутренних локальных актах – Правилах внутреннего трудового распорядка и Положении об оплате труда.

Эти механизмы в себя включают:

– ежемесячные премии;

– бесплатное питание;

– дополнительные денежные вознаграждения за продажу блюд месяца.

Но, несмотря на то, что кафе функционирует на рынке давно, можно обозначить некоторые проблемы, связанные с управлением персоналом.

Во-первых, это проблема текучести кадров. Сделав анализ ежемесячных отчетов по высвобождению персонала за 2016 г., было определено, что наиболее выражена текучесть кадров среди официантов.

Также на основе анализа ежемесячных отчетов установлено, что большинство работников увольняются в первые месяцы работы.

Внутренняя жизнь организации включает большое количество разных действий, процессов и подпроцессов. В зависимости от типа организации, ее размера, а также вида деятельности отдельные действия и процессы могут занимать в ней ведущее место. Можно заметить, что по большому счету все вышеназванные причины касаются, в первую очередь, компетенции службы управления персоналом. А это говорит об еще одной проблеме в системе управления персоналом кафе – недостаточной эффективности работы службы управления персоналом (таблица 11).

Таблица 11 - Недостатки системы управления персоналом в кафе ООО «Акварес»

Область	Характеристика недостатка
Структура системы	Заключается в недостаточной четкости распределения функциональных обязанностей в сфере управления сотрудниками между менеджером по персоналу, а также руководителями подразделений. Менеджер по персоналу не участвует в адаптации, обучении, планировании карьеры работников
Подбор сотрудников	Классическая схема собеседований с соискателями (в особенности на должность официанта). Недолжное внимание к личностной характеристике соискателя (способности выполнять те или иные функции, черты характера, отличительные черты памяти и внимания и т.п.), во многом определяющей успешность исполнения должностных обязанностей и взаимодействий с окружающими
Система обучения и развития персонала	Неэффективность работы, связанной с созданием внешнего резерва, поскольку с включения соискателя в резервы и приема его на работу проходит довольно продолжительный период времени и необходимый соискатель уже трудоустроился в другое учреждение. Не применяется возможность качественного (личностного) роста сотрудников, предполагающий создать возможности к проявлению инициатив и развитию способностей каждого отдельного работника, который зачислен во внутренний резерв. То есть нет разработок программ карьерного роста работников
Мотивация труда	Отсутствует программа нематериального стимулирования работников, а именно выработка лояльности, «эмоциональной привязанности» к учреждению

Источник: составлено автором

ООО «Акварес» считает своей целью формирование комфортабельных условий и поддержание гостеприимной обстановки, а также повышение качественного обслуживания потребителей.

В кафе существует принцип обратной связи и иерархичности, где нижним уровнем структуры правят свои же органы, которые контролируются органами руководства следующего уровня. Те же в частности контролируются и подчиняются органам следующего уровня. Так, цели перед низшими звеньями ставятся органами более высокого по иерархии органа управления (то есть мойщиков столовой посуды контролируют официанты, как и за официантов и мойщиков отвечает администратор, отчитывающийся потом у директора).

Регулярный контроль за работой всех звеньев предприятия осуществляется на основе обратной связи.

Влияние конкуренции оспорить невозможно. Организации долго не просуществовать, если не удовлетворять потребности клиентов так же продуктивно, как конкуренты, и руководство это прекрасно осознает.

Также есть система штрафов, к примеру, за прогулы: зарплата урезается в размере 1 дня работы. В этом случае это считается эффективным, так как персонал интересуют только материальные цели.

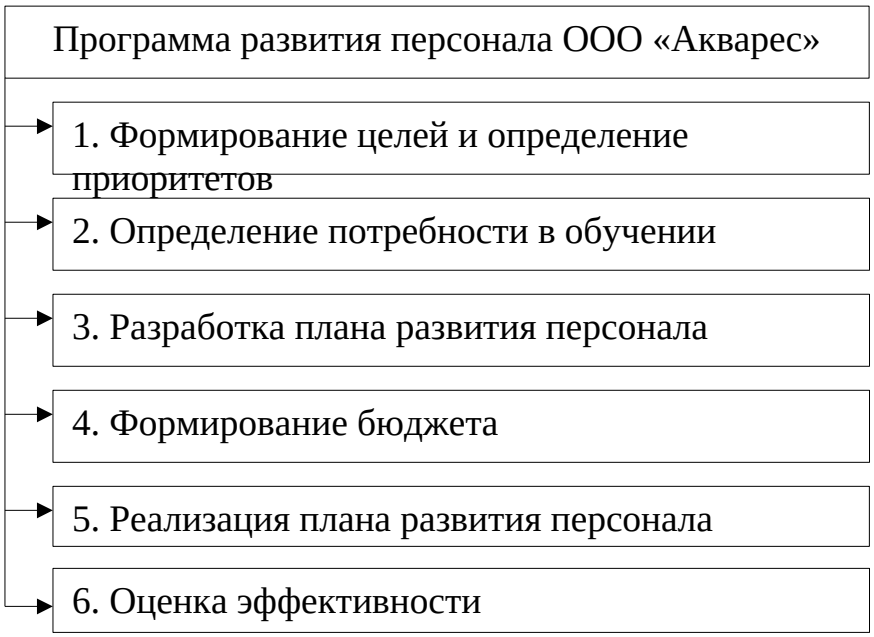
Учитывая темпы роста и масштабность количественных и экономических показателей персонала ООО «Акварес» нужно приводить систему мотивации труда сотрудников в качественно новое состояние, при учете неблагоприятных факторов внешней среды. Это возможно лишь при эффективном и динамичном совершенствовании системы управления персоналом.

В результате проведенного анализа существующей системы мотивации путем проведения опроса удовлетворенности работой, а также тестирования, можно сделать вывод о том, что, для усиления мотивации персонала ООО «Акварес» нужно предоставить возможность развития в карьерном плане, тем самым предприятие повысит собственную значимость у сотрудников, снизит текучесть персонала и привлечет новые кадры при развитии компании и дальнейшем росте. Также нужно разработать программу развития кадровой политики, которая должна опираться на то, что вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников являются ключевыми в стратегии развития предприятия.

2.3 Мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда в ООО «Акварес»

Как было определено ранее, для того, чтобы усилить мотивацию в ООО «Акварес» нужно дать возможность развивать карьеру. Следует сделать так, чтобы люди, которые работают здесь, разделяли ценности этой организации и связывали собственное будущее именно с ней, а не с какой-либо иной

компанией. Программа развития персонала ООО «Акварес» должна содержать в себе следующие взаимосвязанные элементы (рисунок 12).



Источник: составлено автором

Рисунок 12 – Элементы программы развития персонала в ООО «Акварес»

Опираясь на особенности внешних и внутренних факторов в ООО «Акварес» определили следующие цели обучения:

1 Поддерживать и обновлять существующие навыки и знания в контексте определенного рабочего места.

2 Приобретать новые знания и навыки, отвечающие требованиям к работе при новых условиях.

3 Повышать внутрипроизводственную мобильность и занятость сотрудников.

4 Сокращать потери и издержки во время профессиональной деятельности.

5 Готовить перспективный резерв.

Опираясь на задачу развития персонала, определяется потребность в обучении. На основании анализа работ, итогов планирования и оценки сотрудников выделяются четкие критерии в определении потребности в

обучении.

Организационная сторона планирования состоит в сборе заявок, на основании которых разрабатывают план мероприятий, связанных с развитием персонала. Для этой цели не позднее, чем 1 октября каждого года по подразделениям ООО «Акварес» распределяются бланки установленной формы (приложение Г).

Бюджет на развитие сотрудников будет формироваться с учетом и согласно установленным целям и приоритетам, а также определенной потребности в обучении.

Затраты на обучение складываются из прямых и сопутствующих. Первые включают стоимость обучения, вторые – стоимость проезда, проживание и питание (командировочные расходы). В ООО «Акварес» эти затраты расписаны по двум расходным статьям бюджета: «Подготовка кадров» и «Командировочные расходы на подготовку кадров», куратором по которым является менеджер по персоналу.

В ООО «Акварес» применяются следующие формы обучения: с отрывом от производства и без отрыва от производства.

Заключительный и важнейший элемент стратегической программы развития персонала состоит в оценке эффективности согласно критериям, представленным на рисунке 13.

Ввиду относительно большой стоимости внешнего обучения данную форму чаще используют для повышения квалификации ключевых специалистов, руководителей высшего и среднего звена и работников.

Подход к оценке управленческих решений в сфере профессионального развития персонала на основании анализа соотношения полученных результатов и расходов по их достижению в ООО «Акварес» пока не применяется. Объясняет это ряд объективных причин, в первую очередь, затраты на обучение очевидны, тогда как полученные результаты не всегда могут являться непосредственно оцененными на основании количественных показателей. Второе, нередко существует значительный промежуток времени

между периодом, когда средства на обучение работников были истрачены, и периодом, когда можно ощутить и оценить отдачу от вложенных средств.



Рисунок 13 - Система развития персонала ООО «Акварес»

Система профессионального развития сотрудников ООО «Акварес» будет иметь эффективность, если поможет:

- в обеспечении качественного выполнения важнейших задач, действующих и перспективных планов;
- в сохранении высокого кадрового потенциала, что выступило как важнейший фактор поддержания эффективности производства;
- в снижении уровня травматизма;
- в создании условий для сохранения преемственности в деятельности подразделений, с выдвижением на должности молодых перспективных сотрудников, которые качественно подготовлены к решению управленческих и производственных задач;
- в повышении адаптивности персонала при реструктуризации.

В настоящее время при ужесточении конкурентной борьбы на рынке лишь та организация имеет возможность упрочить собственные позиции, которая сможет в очень короткий срок осуществить разработку и введение в действие высокоэффективной системы перманентного (регулярного) обучения специалистов. В ООО «Акварес» формируются и всемерно поддерживаются с одной стороны условия к непрерывному росту профессионализма работников, а с иной — их заинтересованное стремление в своем профессиональном совершенствовании.

Для обучения сотрудников разрабатывают план профессионального развития, где приводят указание целевых групп обучения, целей обучения на следующий год и методов достижения данных целей.

План профессионального обучения, а также развития персонала утверждает высшее руководство ООО «Акварес».

В ООО «Акварес» предлагают следующую приоритетность обучения:

1 очередь: предаттестационная подготовка, аттестация, проверка знаний и подготовка персонала, которая обеспечивает допуск к самостоятельной работе и надежную профессиональную деятельность;

2 очередь: обучение, которое обусловлено процессом обновления технологий отрасли и обучение лиц, которые зачислены в кадровый резерв;

3 очередь: обучение лиц в качестве поощрения за особые достижения в профессиональной деятельности по решению генерального директора;

4 очередь: очередное повышение квалификации 1 раз в 5 лет.

В ООО «Акварес» предлагается ввести следующие виды профессионального развития персонала, представленные в таблице 12.

Таблица 12 - Виды профессионального развития

Базовое профессиональное развитие	Стратегическое профессиональное развитие
- проведение подготовки новых работников	- повышение квалификации
- проведение предаттестационной	- переподготовка

подготовки	

Продолжение таблицы 12

Базовое профессиональное развитие	Стратегическое профессиональное развитие
- проведение аттестации	- обучение вторым (смежным) профессиям
- проверка знаний	- получение 1-го или 2-го высшего образования
- специальная подготовка	
- контрольная тренировка	
- инструктаж по ТБ и ПБ	

Источник: составлено автором

В ООО «Акварес» возможна реализация следующих типов программ обучения:

- краткосрочного обучения (тренингов и семинаров продолжительностью 8-72 часов);
- долгосрочного обучения (от 73 ч. и больше, в такое обучение входят курсы повышения квалификации и профессиональной подготовки, курсы, которые рассчитаны более чем на один год, к примеру, высшее образование и бизнес-образование).

В процессе выбора учебных мероприятий и организаций, которые оказывают образовательные услуги, учитывают категории персонала, приведенные в таблице 13.

Таблица 13 - Категории персонала и виды их обучения

Категория персонала	Состав категорий	Организации, которые оказывают образовательные услуги
A	Высшие и ведущие менеджеры	Институты повышения квалификации, высшие учебные заведения, семинары и целевые курсы, международные программы, аспирантура
B	Менеджеры среднего и низшего звена, специалисты	Высшие учебные заведения, институты повышения квалификации, центры подготовки и переподготовки персонала
C	Рабочие и служащие	Центры подготовки и переподготовки персонала,

		учебные комбинаты учреждения начально-профессионального образования

Источник: составлено автором

Направление на обучение осуществляется в соответствии с ежегодно утверждаемым «Планом профессионального обучения и развития персонала».

Инициировать обучение помимо плана вправе любой сотрудник ООО «Акварес». Для этого нужно направить менеджеру по персоналу служебную записку, где нужно указать цель обучения.

Служебная записка отправляется в центр обучения с резолюцией руководителя для внесения информации в базу данных и рассмотрения возможности следующего включения в план профессионального развития персонала Общества.

При принятии решения о направлении сотрудника на обучение отслеживается исполнение следующих условий:

- наличие средств в бюджете Общества;
- целесообразность обучения, с точки зрения профессиональных задач, которые стоят перед работником;
- качество учебной программы.

В таблице 14 представлены критерии отбора работника для направления на обучение.

Измерение выраженности критерия формируется при помощи таких методов как: анкетирование, интервьюирование, тестирование, проведение деловых игр. Помимо этого, могут применяться результаты аттестации персонала.

С сотрудниками, проходящими долгосрочное обучение за счет средств предприятия заключаются ученические договоры, которые являются дополнительными к трудовому.

Инициирование направления сотрудников на поощрительное обучение за особые достижения в профессиональной деятельности является прерогативой генерального директора ООО «Акварес».

Таблица 14 - Критерии отбора работника для направления на обучение

Наименование критерия	Уровни критерия
Мотивированность	Безразличное отношение к выполнению собственной работы, интересует исключительно денежное вознаграждение. Желает больше знать о собственной работе в надежде продвинуться. Лояльное отношение к предприятию, постоянное участие в групповой работе. Постоянный интерес работой, которая выходит за рамки его должностных обязанностей, сильная мотивация на продвижение. Показывает ответственность за организацию.
Личностные возможности	Работник, возможно, достиг «потолка». Можно полагаться на продвижение сотрудника «на одну ступеньку», в результате чего он достигнет «потолка» собственного роста. Имеет потенциал, достаточный для того, чтобы стать, хотя бы, руководителем отдела, структурного отделения.

Вероятность освобождения вакансий на вышестоящих уровнях	Не намечается в обозримом будущем. Не намечается в ближайшие 2 года. Возможность выдвижения сотрудника на вышестоящую должность, если бы он обладал большим опытом и/или более широкими взглядами на проблемы. Работник готов осуществить переезд в иную местность для занятия предложенной вакансии. Работник возьмет в ближайшие годы большие объемы ответственности, но не полностью готов к этому.

Окончание таблицы 14

Наименование критерия	Уровни критерия
Характер подготовки	Обладал опытом работы лишь в одной функциональной сфере деятельности либо отделении и не выразил склонность к исследованию, либо пониманию иных функций. Работал лишь в одной функциональной сфере (подразделении), однако получил представление по поводу того, что происходит в смежных сферах деятельности. Получил опыт работы в ряде функциональных сфер деятельности и отделениях Общества во время исполнения разовых поручений и ввиду перемены работы. Получил разносторонний опыт, следит за развитием в функциональных областях деятельности и за проблемами вне сферы собственной деятельности. Обладает высшим уровнем знаний и опытом управления отделом, структурным отделением.
Творческие способности	Проявляет сопротивление изменениям, не принимает нововведения.

	Проявляет сопротивление изменениям, которые исходят от остальных, но обладает собственными идеями, которые иногда осуществляет. Активно начинает воплощать новые идеи (свои либо чужие) еще до того, как их тщательно обдумали. Открытый к принятию идей, старательный в их разработке и в доведении до практического осуществления. Подлинный человек идеи, применяет для пользы дела и свои, и чужие идеи с высокой эффективностью и прибыльностью для учреждения.

Источник: составлено автором

В ООО «Акварес» установлен следующий порядок направления на обучение рабочих:

Профессиональная подготовка рабочих исполняется в центре развития, где у ООО «Акварес» заключен договор на обучение, а также непосредственно на производстве.

Сотрудники направляются на обучение тогда, когда в лицензии на образовательную деятельность центра развития персонала не имеется нужной специальности или не была создана учебная группа (минимальное количество человек - 10).

Предлагаются следующие условия обучения: работник, которого направили на обучение в сторонние образовательные организации должен:

− ответственно относиться к обучению, а также стремиться к получению от него максимальной пользы;

− полностью способствовать применению приобретенных знаний в работе;

− на протяжении двух дней после прохождения обучения в сторонних образовательных организациях предоставить договор по оказанию возмездных услуг, акт по оказанию услуг, счет-фактуру, копию лицензии на

образовательную деятельность и приложения к ней, копию полученного удостоверения;

− на протяжении двух дней после прохождения обучения предоставить менеджеру по персоналу заполненную анкету обратной связи;

− спустя 1 месяц после обучения предоставить менеджеру по персоналу анкету обратной связи, заполненную непосредственным руководителем;

− отработать по окончании обучения (исключая случаи, когда трудовой договор прекращается по инициативе компании, либо обучение считается обязательным согласно действующим нормативным документам) следующий период.

Периоды обучения представлены в таблице 15.

Если работник прерывает обучение, либо не получает в конце обучения диплом, сертификат или свидетельство, которые предусматривает программа, кроме случаев болезни либо травмы, или прекращает работу в ООО «Акварес» до окончания периода отработки, он компенсирует сумму, потраченную на его обучение пропорционально выработанному периоду. Момент начала периода отработки — дата получения диплома, сертификата, свидетельства либо уведомления.

Таблица 15 - Периоды обучения

	Краткосрочное обучение, длительность 8-72ч.	Долгосрочное обучение, длительность 73-500ч.	Долгосрочное обучение, длительность свыше 500ч.
Периоды отработки	6 мес.	1 год	2 года

Источник: составлено автором

Итоги проведенного обучения (качество преподавания, а также степень усвоения материала слушателями и полученная определенная практическая отдача) будет контролировать, и учитывать менеджер по персоналу ООО «Акварес».

Для того чтобы упорядочить и координировать деятельность, связанную с подготовкой и переподготовкой персонала, а также в случае ее ликвидации, дублирования, при параллелизме, необоснованных финансовых, транспортных и временных расходах всю работу возлагают исключительно на менеджера по персоналу.

Все соответствующие сведения по обучению работников предприятия сконцентрируются в единой базе данных службы персонала, которая проведет рассмотрение присланных заявок на обучение и в централизованном порядке создаст группы слушателей (либо индивидуально), а также организует их подготовку с наибольшей практической отдачей и насыщенностью.

На основании создаваемой базы данных «Подготовка кадров» службой персонала составляется «Паспорт подготовки специалиста», состоящий из следующих данных:

- фамилии, имени, отчества;
- возраста;
- уровня, характера и времени полученной базовой подготовки (ВУЗ, специальное образование и другое);
- специальности по образованию;
- работы и обучения до поступления в ООО «Акварес»;
- должности и характера работы в ООО «Акварес»;
- характера, форм и сроков профессиональной подготовки за период работы;
- нахождения в резерве на выдвижение;
- личных пожеланий в сфере профессионального роста;
- рекомендаций, связанных с подготовкой от непосредственного руководителя специалиста.

Анализ данных сведений даст возможность определения конкретных (адресных) тематических направлений и форм последующей подготовки каждого специалиста учреждения, формулирования конкретных программ их обучения, согласованных с руководителями соответствующих структурных

подразделений.

Программой должны быть охвачены все категории работников и создана стройная система развития персонала на краткосрочную перспективу.

Вторая важная составляющая системы мотивации, которую необходимо ввести в ООО «Акварес», состоит в разработке системы индивидуального карьерного роста.

Первое что требуется сделать в «Акварес» для начала карьерного индивидуального роста, – внести в служебную инструкцию менеджера по персоналу обязанности по оказанию помощи работникам в разработке их индивидуальной карьеры. Возможно, менеджер должен будет пройти специальное обучение.

Второй этап в разработке и становлении карьеры — распределение обязанностей среди должностных лиц организации (таблица 16), в которой использованы следующие условные обозначения:

О – ответственен за исполнение этой функции, организует её исполнение, составляет окончательный документ;

У – принимает участие в исполнении этой функции;

П – представляет исходную информацию для исполнения функции;

С – согласовывает документ по этой функции;

Р – принимает решение, утверждает документ.

Так как в организации отсутствует профсоюзный комитет, то для реализации эффективных взаимодействий по карьерному росту, рекомендовано создание постоянно действующей общественной комиссии, в которую войдут самые авторитетные среди работников лица, которым они доверяют.

Таблица 16 - Схема функциональных взаимосвязей при управлении деловой карьерой

Наименование функций управления	Дирекция	Служба персонала	Начальники отделов	Общественная комиссия
Составление планов, связанных с управлением деловой карьерой, а также	Р	О	У	С

кадровым резервом				
Принятие мер вознаграждения либо взыскания за исполняемую работу по резервам кадров	Р	О	П	С
Улучшение организации замещения должностей	Р	О	У	С
Реализация конкурсов по замещению вакантных должностей	Р	О	П	У
Проведение повышения квалификации сотрудников, которые зачислены в резерв	Р	О	У	С
Оформление в резерв, а также перемещение по служебной лестнице	Р	О	П	У
Организация учета, связанного с управлением деловой карьерой и резервом	Р	О	П	С

Окончание таблицы 16

Наименование функций управления	Дирекция	Служба персонала	Начальники отделов	Общественная комиссия
Изучение расстановки и применения специалистов, а также деловых качеств сотрудников	Р	О	П	С
Формирование резерва на выдвижение	Р	О	У	С
Контроль исполнения руководителями отделов работы, связанной с управлением деловой карьерой, а также кадровым резервом	Р	О	П	У
Изучение движения кадров	Р	О	П	С
Оформление отчетности по управлению карьерой, а также кадровым резервом	Р	О	П	С
Выработка схем замещения, а также личных планов развития деловой карьеры	Р	О	П	С
Контроль осуществления планов по подготовке специалистов, которые отобраны в резерв кадров	Р	О	У	У
Исполнение программы работы с кадровыми резервами	Р	О	П	С

Источник: составлено автором

Затем нужно разъяснить работникам что до того, как они обратятся за помощью в карьерном планировании, им необходимо для себя решить ряд вопросов. Планирование карьеры находится в достаточно тесной связи с определением основных жизненных целей, которые обладают возрастными особенностями.

Постановка задачи. Для начала нужно понять, на каком этапе карьеры находится работник сейчас, после этого решить, в каком направлении двигаться, а потом требуется не просто определить цель, но и постараться сформулировать и прямо-таки начертить путь, по которому сотрудник туда доберется, то есть установить цели карьеры и выявить, каким образом их достигнуть. Нужно учесть, что есть известные ограничения планирования карьеры, так как множество факторов будущего почти непредсказуемы.

При этом, возможно проведение собственного SWOT-анализа, выявить собственный нынешний уровень компетентности и навыков, то есть инструментов, которые или смогут привести к цели, или смогут помешать ее достигнуть. Возможности определяют в процессе оценки окружающей среды, то есть того, что есть в наличии сейчас и что можно ожидать в долгосрочном разрезе, через изучение имеющихся трендов. Угрозы — препятствия также выявляют в окружающей среде, их распознавание даст вам возможность минимизировать риски.

Постановка личных конечных целей карьеры представлена в таблице 17.

Таблица 17 - Постановка личных конечных целей карьеры

Для достижения намеченных целей работнику требуется решить следующие задачи:	Мероприятия	Время
В плане развития служебной деятельности		
В сфере экономического положения		
В сфере здоровья, а также физического воспитания		
В сфере взаимного влияния, дружеских отношений, а также увлечений		
В сфере моральной мотивации, а также психического состояния		

В семейной жизни		

Источник: составлено автором

Далее требуется определить сильные стороны, то, что получается лучше, нежели у остальных, что дает конкурентные преимущества на рынке труда. Однако и для этого может быть необходим вклад со стороны окружающих людей. Определение сильных сторон предполагает лучшее понимание своих интересов и предпочтений: нельзя добиться успеха в нелюбимой работе.

Помимо вышеуказанных мероприятий, службе персонала нужно определить требования, которые предъявляются к должностям в учреждении, используемые для выбора претендентов при появлении вакансии, а также ознакомить с ними каждого желающего.

Введение стройной системы управления карьерным ростом сотрудников, окажет положительное влияние на всю организацию, схема воздействия управления деловой карьерой сотрудников на результаты деятельности предприятия представлена на рисунке 14.

Консультация со стороны руководителя обычно является частью оценки исполнения обязанностей работником.



Р

исунок 14 - Схема воздействия управления деловой карьерой сотрудников на результаты деятельности предприятия

Характерной чертой эффективной оценки работы является то, что она содержит информацию, позволяющую работнику не только понять, насколько он хорошо работает, но и чего может добиться в будущем - таким образом пробуждается интерес к планированию продвижения. Руководители должны быть готовы дать своим подчиненным информацию о потребностях и возможностях в организации не только в пределах какого-то отдельного участка работы, но и в целом по предприятию. Однако они обычно имеют ограниченную информацию обо всей организации, поэтому часто возникает необходимость применить более формальные и систематические подходы.

Касаемо информированности работников о вакансиях на предприятии, то здесь необходимо внести некоторые изменения:

- сотрудники информируются не только о свободном месте, но и о действительно происходящих продвижениях и перемещениях;
- информация должна предоставляться не менее, чем за 5 – 6 недель до объявления набора извне;
- требования и правила избрания должны быть доступны и открыты для всех;
- инструкции и стандарты отбора должны объясняться ясно и четко;
- каждый должен попробовать свои силы;
- работники, которые претендовали, но не получили места, должны получить извещение о причине отказа в письменном виде.

Предложенные мероприятия по разработке и внедрению системы развития карьеры работников предприятия будут дополнительными стимулами по удовлетворению потребностей сотрудников и организации.

Кроме того, могут быть разработаны и предложены другие методы продвижения сотрудников. К примеру, формируя для успешного сотрудника новое направление работы, руководство не только лишь продвигает человека, но и демонстрирует, что его творческий потенциал оценен по заслугам, предоставляет возможность совершенствоваться ему - и с ним своему бизнесу.

Так, карьерная агрессия переходит в лоно созидания, и это важно, потому что, к сожалению, варианта «мы все - дружная семья» при построении карьеры никак не может быть.

Есть отдельные позиции и должности, при которых обычно маловероятно построение карьеры. Это, к примеру, официант. Впрочем, мудрые руководители, беспокоящиеся не только о себе, но и о сотруднике, а главное - о благе компании, находят способ имитации карьерного роста или реального служебного роста для таких работников, вводя для них новые названия должностей либо, после дополнительного обучения, переводя на другие участки работ.

2.4 Оценка влияния предложенных рекомендаций на финансовые результаты деятельности ООО «Акварес»

Эффективность мероприятий в области управления персоналом подсчитать очень трудно.

Смысл оценки эффективности обучения заключается в том, чтобы полученная информация была в дальнейшем проанализирована и использовалась при подготовке и проведении подобных учебных программ в будущем. Подобная практическая деятельность дает возможность непрерывно работать над повышением эффективности обучения и отказываться от учебных программ и форм обучения, которые показали себя как неэффективные.

Оценивая итоги обучения, можно выделить четыре критерия, как правило применяемые при оценке эффективности обучения:

Реакция обучающихся.

В данном случае определяется впечатление обучающихся о той учебной программе, в которой они принимали участие. Как они расценивают выгоду от обучения? Не чрезмерной ли была учебная нагрузка? Понравилась ли программа обучения? Как они расценивают труд преподавателей?

Усвоение учебного материала.

В соответствии с данным критерием выясняется объем усвоенного

материала. Как правило эта информация собирается с помощью экзаменов либо тестовых испытаний.

Изменения поведения.

В соответствии с данным критерием выясняется, как меняется поведение сотрудников, в последствии того как, закончив курс обучения, они возвращаются к работе. Основным вопросом тут является выявление того, в какой степени в ходе исполнения работы применяются навыки и знания, приобретенные в процессе обучения.

Рабочие результаты.

Это критерий, который определяет действительную выгоду, которую получила организация в следствии прошедшего обучения.

Эффективность обучения — это не вопрос веры либо убеждений, а вполне определенные результаты, которые можно и нужно оценить количественно либо качественно.

Рассчитаем экономическую эффективность мероприятия по совершенствованию системы обучения.

Эффект воздействия программы обучения сотрудников на производительность труда и качества продукции может определяться по данной формуле (1):

$$E = P * N * V * K - N * Z, \quad (1)$$

где P – продолжительность программы обучения на производительности труда и иные факторы результативности;

N – число обученных сотрудников;

V – стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, которые выполняют одинаковую работу;

K – коэффициент, который характеризует эффект обучения сотрудников (к примеру, рост результативности труда, который выражен в долях);

Z – затраты, на обучение одного сотрудника.

Для ООО «Акварес» при имеющейся системе обучения каждый год обучение проходят в среднем 5 - 7 человек. Этого не хватает для того, чтобы поддерживать высокий квалификационный уровень работников. Рассчитаем экономическую эффективность мер по улучшению системы образования. Каждый год обучение и повышение квалификации должно предоставляться как минимум 15 сотрудникам (т. е. N = 15).

Средняя стоимость обучения одного сотрудника составляет 500 руб. (Z = 500).

В условном примере стоимостная оценка различия труда лучших и средних сотрудников (специалистов) составит 5000 руб. (V=5000).

А коэффициент, который характеризует эффект программы обучения составляет 3/4 стоимостной оценки различия труда средних и лучших сотрудников (K = 3/4).

Предположим, что эффект программы обучения имеет место в течение 2 лет (P = 2)

Итак, E = 2 * 15 * 5000 * 3/4 – 15 * 500 = 105000 руб.

Таким образом, экономическая эффективность программы обучения составит 105 тыс. руб.

Главная цель любой коммерческой организации это получение прибыли, поэтому рассматривать результаты внедрения мотивации необходимо через итоговый результат работы.

Эффект от внедрения дополнительных предложений в мотивационный пакет в виде разработки индивидуальной карьеры работника определить сложно, но сам факт нацеленности учреждения на рост своих сотрудников непременно будет оценен, следовательно, и повысится внутренний имидж предприятия, а те, кто в данное время хотят уйти из компании из-за слабого мотивационного пакета, пересмотрят свое решение.

Целью внедряемых мероприятий является повышение эффективности деятельности через мотивацию персонала.

Рассмотрим, как улучшится финансовый результат деятельности

предприятия, если предположить, что внедряемые предложения повысят производительность труда на 15%. Осуществим расчет на основании финансовых показателей предыдущего года. При учете того, что остальные показатели будут на том же уровне, то есть не учитывается возможное увеличение составляющих себестоимости продаж.

Прогнозные финансовые показатели деятельности за 2017 г. с учетом внедрения мероприятий, которые направлены для того, чтобы улучшить мотивированность персонала к труду, показаны в таблице 18.

Полученные результаты говорят, о том, что при увеличении выручки от продажи продукции вследствие повышения мотивированности сотрудников на 15%, прибыль от продаж предприятия повысится на 24,9%, что в абсолютных цифрах составит 4014 тыс. руб., себестоимость вырастет на 11735 тыс. руб. или на 13,2% за счет роста переменных затрат, в том числе на закупку товаров и сырья для изготовления продукции, пропорционально росту выручке, а рентабельность продаж повысится на 1,28%.

Таблица 18 - Прогнозные финансовые показатели деятельности за 2017 г. с учетом внедрения мероприятий, для того чтобы улучшить мотивированность персонала к труду

Показатели	2016	2017 (план)	Отклонение	
			В абсолют. значениях	В %
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	104982	120731	15749	15,0
Себестоимость реализации продукции, тыс. руб.	88904	100639	11735	13,2
Общая численность персонала, чел.	65	65	-	-
Производительность труда, тыс. руб.	1615,1	1857,4	242,3	15
Прибыль от продаж, тыс. руб.	16078	20092	4014	24,9
Рентабельность продаж, %	15,32	16,6	1,28	-

Источник: составлено автором

Таким образом, предлагаемая программа развития кадров заключается в исполнении задач предприятия получить высококвалифицированный рабочий персонал, который способен трудиться на новой технике, применять современные технологии изготовления пищи и продаж. Данная программа должна задействовать все категории работающих. При этом весь персонал делится по приоритетности обучения в зависимости от возможностей, личной перспективы, необходимости овладения новой техникой или технологией, а также как поощрение. Предлагается применять две формы обучения – с отрывом и без отрыва от производства. Рабочее время, которое затрачено на обучение, 100% предлагается компенсировать за счет фонда оплаты труда. Также программа развития формирует условия для отбора сотрудников на обучение, учитывающие степень мотивированности. Личный потенциал, вероятность вышестоящей вакансии для обучаемого, возраст и творческие способности. Программа предусматривает обязательность отработки в ООО «Акварес» от 6 мес. до 2 лет после того, как прошло обучение. Программа предполагает формирование базы данных по каждому работнику в виде «Паспорта подготовки специалиста».

Обучение персонала будет производиться за счет фонда потребления ООО «Акварес», который расходуется на выплату премий различного характера, материальную помощь работникам, а также единовременные пособия.

Программа обучения поможет исполнению иного мотивационного предлагаемого для внедрения в ООО «Акварес» - индивидуального построения карьеры.

Средний возраст работников 25 лет, многие из них хотят и могут построить карьеру в рамках предприятия.

Мероприятия по карьерному росту предполагают постоянное консультирование сотрудников о вакансиях и индивидуальных возможностях, предлагается разработка личных конечных целей карьеры для каждого. Будут

определены требования для каждой должности, которые помогут специалистам лучше понять требования и правильно идти к цели. Внедрение стройной системы управления карьерным ростом работников, отразится положительно на всем предприятии и ответит ожиданиям персонала, а значит, станет дополняющим стимулом к производительному труду.

Заключение

В заключение выпускной квалификационной работы можно сделать следующие выводы.

На данный момент имеется огромное число мотивационных теорий, из которых понятие мотивации и складывается, в той или другой степени относящееся к каждому человеку. К сожалению, общепризнанного и четкого определения понятия мотивации нет. В большей степени современные организации имеют свои мотивационные модели, практическое применение которых позволяет им держаться на плаву и даже повышать объем производства. Мотивационные модели и их классификации — это модели «кнута и пряника», «первичной и вторичной потребности», «ожидания», «социальной справедливости» и так далее.

Объектом анализа явилось предприятие общественного питания ООО «Акварес».

Анализ качественного состава персонала показал: основная часть работников это те, чей возраст колеблется в пределах от 18 до 25 лет. Наименьшую часть составляют работники старше 45 лет, а средний возраст работников составляет примерно 26 лет.

Среди сотрудников организации большую часть составляют кадры, которые имеют неоконченное высшее образование – 49%. Это в основном молодые официанты. Самый низкий процент – 13% составляют сотрудники, которые имеют высшее образование.

Имеющаяся система мотивации ООО «Акварес» основывается в частности на материальных мотивах и стимулах. Руководство воздействует на мотивацию работников денежным вознаграждением.

В кафе имеются единые механизмы повышения мотивации и стимулирования работников, отраженные во внутренних локальных актах – Правилах внутреннего трудового распорядка и Положении об оплате труда.

Эти механизмы в себя включают: ежемесячные премии, бесплатное питание, дополнительные денежные вознаграждения за продажу блюд месяца.

Независимо от того, что кафе функционирует давно на рынке, можно обозначить некоторые проблемы, связанные с управлением персоналом.

Во-первых, это проблема текучести кадров. Сделав анализ ежемесячных отчетов по высвобождению персонала за 2016 г., было определено, что наиболее выражена текучесть кадров среди официантов.

Также на основе анализа ежемесячных отчетов установлено, что большинство работников в первые месяцы работы увольняются.

Еще одна проблема в системе управления персоналом кафе это недостаточная эффективность работы службы управления персоналом.

Учитывая масштабность и темпы роста количественных и экономических показателей персонала ООО «Акварес» нужно приводить систему мотивации труда сотрудников в качественно новое состояние, при учете неблагоприятных факторов внешней среды. Это возможно лишь при эффективном и динамичном совершенствовании системы управления персоналом.

В результате проведенного анализа существующей системы мотивации путем проведения опроса удовлетворенности условиями труда, а также тестирования, был сделан вывод, о том, что стимулы, заложенные в мотивационной системе, не работают и для того, чтобы усилить мотивацию ООО «Акварес» нужно предоставить возможность развивать карьеру. Тем самым предприятие повысит собственную значимость у сотрудников, снизит текучесть персонала и привлечет новые кадры при развитии компании и дальнейшем росте. Разработать программу развития кадров, исходящую из признания того, что вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников считаются в стратегических планах предприятия приоритетными.

Предлагаемая программа развития кадров заключается в исполнении задач предприятия получить высококвалифицированный рабочий персонал, который способен трудиться на новой технике, применять современные технологии изготовления пищи и продаж. Данная программа должна задействовать все категории работающих. При этом весь персонал

подразделяется по приоритетности обучения в зависимости от возможностей, личной перспективы, необходимости овладения новой техникой или технологией, а также как поощрение. Предлагается применять две формы обучения – с отрывом и без отрыва от производства. Рабочее время, которое затрачено, 100% предлагается компенсировать за счет фонда оплаты труда. Также программа развития формирует условия для отбора сотрудников на обучение, которые учитывают степень мотивированности. Личный потенциал, вероятность вышестоящей вакансии для обучаемого, возраст и творческие способности. Программа предусматривает обязательность отработки в ООО «Акварес» от 6 мес. до 2 лет после того, как прошло обучение. Программа предполагает формирование базы данных по каждому работнику в виде «Паспорта подготовки специалиста». Программа обучения поможет исполнению иного мотивационного предлагаемого для внедрения в ООО «Акварес» - индивидуального построения карьеры.

Внедрение стройной системы управления карьерным ростом работников, отразится положительно на всем предприятии и ответит ожиданиям персонала, а значит, станет дополняющим стимулом к производительному труду.

Учитывая результаты расчетов эффективности от внедрения предложенных мероприятий, выражающиеся в увеличении прибыли предприятия на 15%, можно сделать вывод, что данные мероприятия, которые направлены на повышение отдачи от труда персонала, эффективны с экономической точки зрения.

При этом нужно учесть и социальный эффект данных мероприятий (обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня, повышение удовлетворенности от работы, развитие и реализация индивидуальных способностей сотрудников и так далее).

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий, показал, что предложенные мероприятия дадут ожидаемый эффект.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации (ред. от 21.07.2014).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: часть вторая от 26.01.1996 N 14-ФЗ. (ред. от 23.05.2016).
3. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) N 197-ФЗ от 03.07.2016.
4. ГОСТ 31984-2012 «Услуги общественного питания. Общие требования».
5. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2012. – 554 с.
6. Боковня, А. Е. Мотивация – основа управления человеческими ресурсами: монография / А. Е. Боковня. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 144 с.
7. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. - М.: Альпина Паблишер, 2017. – 150 с.
8. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 656 с.
9. Герасимов, Б. Л. Мотивация в управленческой деятельности / Б. Л. Герасимов, В.Л. Морозов. - Самара: УДЦ, 2011. – 312 с.
10. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. / А. П. Егоршин. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 378 с.
11. Захаров, И. В. Теория экономического анализа: учебное пособие / И. В. Захаров. - М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, 2015. – 176 с.
12. Иванова, С. В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 269 с.
13. Иванова, С. В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? / С. В. Иванова. –М.: Альпина Паблишер, 2016. - 286 с.
14. Литвак, Б. Г. Управленческие решения: учебник / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. – 512 с.

15. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: теория и практика: учебник для бакалавров по экон. направлениям и специальностям / А. А. Литвинюк. - М.: Юрайт, 2014. – 398 с.

16. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О. И. Медведь]. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.

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

18. Резник, С. Д. Организационное поведение: учебник / С. Д. Резник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 463 с.

19. Соломанидина, Т. О, Соломанидин, В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. – Юнити-Дана, 2014. - 312 с.

20. Управление персоналом: учебник для вузов / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. М.: КноРус, 2013. – 431 с.

21. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2017. – 695 с.

22. Шапиро, С. А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для вузов / С. А. Шапиро. - М.: КноРус, 2016. – 346 с.

23. Берг, О. Мотивация на «ура» // Кадровый вопрос. - 2013. - № 8. - С. 31-66.

24. Берг, О. Психологическая мотивация // Кадровый вопрос. - 2014. - № 3. - С. 18-24.

25. Герш, М. В. Еще раз о мотивации / М. В. Герш // Отдел кадров коммерческой организации. - 2013. - № 9. - С. 48–52.

26. Дмитриева, Н. А. Мотивация персонала в организации / Н. А. Дмитриева // Новая наука: теоретический и практический взгляд. – 2017. - № 3. – С. 141-145.

27. Дудина, О. Н. Мотивация и психологическая поддержка персонала в контексте управленческой деятельности / О. Н. Дудина // Вопросы экономики управления. – 2016. - № 1. – С. 60-62.

28. Елин, А. Мотивация в системе управления / А. Елин // Служба кадров. - 2012. - № 11 (ноябрь). - С.9-11.

29. Как работает система мотивации / Сотникова Ирина, Коппек Вероника // Мотивация и оплата труда. - 2012. - № 2.

30. Комаров, Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом / Е. И. Комаров // Управление персоналом. - 2012. - № 1. – С.16-18.

31. Кравец, Ю. Секреты безденежной мотивации персонала / Ю. Кравец // Кадры предприятия. - 2012. - №10.

32. Кулиш, А. В. Современные оценки мотивации персонала / А. В. Кулиш // Этносоциум и межнациональная культура. - 2017. - № 1. - С. 77-82.

33. Мамонов, Е. Мотивируем сотрудников: с чего начать / Е. Мамонов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2013. - № 6. - С. 72-79.

34. Озерникова, Т. Профессионализм и трудовая мотивация / Т. Озерникова // Служба кадров. - 2012. февраль.

35. Озерникова, Т. Мотивационное значение заработной платы / Т. Озерникова // Служба кадров. - 2012. март.

36. Организационное сопровождение функции мотивации и стимулирования труда работников / Беркович Т. // Управление развитием персонала. - 2012. - № 2.

37. Повышение эффективности труда путем внедрения в практику деятельности предприятия документа по стимулированию и мотивации / Н. Е. Сорокина // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. - 2017. - № 1-1. - С. 192-193.

38. Рыбина, О. Обед с начальником и другие нестандартные способы мотивации сотрудников / О. Рыбина // Консультант. - 2014. - № 1. - С. 32-34.

39. Слоненко, А. Платить или не платить? / А. Слоненко // Служба кадров. - 2012. май.

40. Смысл деятельности как фактор материальной и нематериальной мотивации персонала организации / В. В. Глущенко, И. И. Глущенко, А. П. Поляков // Теория. Практика. Инновации. - 2017. - № 1. – С. 4-16.

41. Управление процессом мотивации. Практическое использование теорий мотивации / Соколова М. // Мотивация и оплата труда. - 2012. № 3.

42. Child, J. Organization: Contemporary principles and practice: Second edition. John Wiley and Sons Ltd., 2015. – 523 p.

43. Hur, Y. Testing Herzberg's two-factor theory of motivation in the public sector: is it applicable to public managers? // Public Organization Review. – 2017. – P. 1-15.

44. Kanfer, R., Chen, G. Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects // Organizational Behavior and Human Decision Processes. – 2016. – Vol. 136, P. 6-19.

45. Kasemsap, K. Examining the roles of job satisfaction and organizational commitment in the global workplace (Book Chapter) // Handbook of Research on Human Resources Strategies for the New Millennial Workforce. – 2016. – P. 148-176

46. Kuznetsova, N. V., Sinitsina, O. N., Gafurova, V. M., Pavluhina, M. V., Salyaeva, T. V., Puzankova, E. A. Motivation as factor of improving efficiency of trade company operations // European Research Studies Journal. – 2017. – Vol. 20, № 2. – P. 319-337.

47. Maraccini, A. M., Houmanfar, R. A., Szarko, A. J. Motivation and Complex Verbal Phenomena: Implications for Organizational Research and Practice // Journal of Organizational Behavior Management. – 2016. Vol. 36, № 4. – P. 282-300.

48. Mikkelsen, M. F., Jacobsen, C. B., Andersen, L. B. Managing Employee Motivation: Exploring the Connections Between Managers' Enforcement Actions, Employee Perceptions, and Employee Intrinsic Motivation // International Public Management Journal. – 2017. Vol. 20, № 2. – P. 183-205.

49. Rudov, S. V., Khairullina, N., Gareev, E. S., Koltunov, A. L., Skifskaja, A. L. Labor motivation management in the oil and gas sector enterprise: A

sociological approach // Quality - Access to Success. – 2017. – Vol. 18, № 156. – P. 119-124.

50. Клемина, Т. Гибкие системы вознаграждения персонала за рубежом // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hrm.ru

51. Пустынникова, Ю. Система мотивации персонала в торговле// [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.zhuk.net

52. Сообщество HR-Менеджеров. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.hr-portal.ru

Приложение А

Штат сотрудников ООО «Акварес»

Таблица А.1 - Штат сотрудников

Должность	Количество человек
Администрация и бухгалтерия	
Генеральный директор	1
Главный инженер	1
Бухгалтер	1
Менеджер по персоналу	1
Сервис	
Администратор	5
Официант	9
Технический отдел	
Электрик	1
Грузчик	4
Гардеробщик	4
Техничка	5
Мойщица посуды	6
Хозяйственный отдел и снабжение	
Кладовщик	3
Служба безопасности	
Оперативный дежурный	4
Кухня	
Шеф-повар	4
Повар	16

Источник: составлено автором по данным штатного расписания ООО «Акварес»

Приложение Б

Тесты для диагностики мотивации работников ООО «Акварес»

Тест «Привлекательность группы»

Отметьте после каждого вопроса тот ответ, который соответствует вашему отношению к своей группе.

1 Как бы Вы оценили свою принадлежность к коллективу:

а) чувствую себя членом коллектива, частью команды;

б) участвую в большинстве видов деятельности;

в) участвую в одних видах деятельности и не участвую в других;

г) не чувствую, что являюсь членом коллектива;

д) работаю отдельно от других членов группы;

е) не знаю, затрудняюсь ответить.

2 Перешли бы Вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения материальных условий):

а) да, очень бы хотел перейти;

б) скорее перешел бы, чем остался;

в) не вижу разницы;

г) скорее всего остался бы;

д) ни в коем случае;

е) не знаю, затрудняюсь ответить.

3 Каковы отношения между сотрудниками в Вашей группе:

3.1 В течение обычного рабочего общения:

а) лучше, чем в большинстве групп;

б) примерно такие, как в большинстве групп;

в) хуже, чем в большинстве групп;

г) не знаю, затрудняюсь ответить.

3.2 В ответственных условиях:

а) лучше, чем в большинстве групп;

б) примерно такие, как в большинстве групп;

Продолжение приложения Б

в) хуже, чем в большинстве групп;

г) не знаю, затрудняюсь ответить.

3.3 Вне работы, на отдыхе:

а) лучше, чем в большинстве групп;

б) примерно такие, как в большинстве групп;

в) хуже, чем в большинстве групп;

г) не знаю, затрудняюсь ответить.

4 Каковы взаимоотношения сотрудников с руководителем:

а) лучше, чем в большинстве групп;

б) примерно такие, как в большинстве групп;

в) хуже, чем в большинстве групп;

г) не знаю, затрудняюсь ответить.

5 Каково отношение к делу в коллективе:

а) лучше, чем в большинстве групп;

б) примерно такие, как в большинстве групп;

в) хуже, чем в большинстве групп;

г) не знаю, затрудняюсь ответить.

Ключ к тесту:

№ вопроса	Вариант ответа					
	а	б	в	г	д	е
1	5	4	3	2	1	1
2	1	2	3	4	5	1
3						
3.1	3	2	1	1	-	-
3.2	3	2	1	1	-	-
3.3	3	2	1	1	-	-
4	3	2	1	1	-	-
5	3	2	1	1	-	-

Лучшая сумма - 25 баллов, демонстрирует, что мнение сотрудника о коллективе высокое, и, по его мнению, психологическая атмосфера в коллективе добротная.

Продолжение приложения Б

Худшая сумма - 7 баллов, говорит о негативной социально-психологической обстановке в коллективе, есть над чем поразмышлять.

Тест «Социально-психологический климат в коллективе»

Прочтите предложенные варианты и оцените по 5-балльной шкале степень их выраженности в коллективе Вашего предприятия. Наибольший балл - 5, наименьший - 1.

	В какой степени Вы удовлетворены	Оценка
1	Порядком и организованностью на работе	
2	Вашей работой	
3	Вашими с коллегами взаимоотношениями	
4	Готовностью коллег помочь в работе	
5	Тем, насколько объективно и доброжелательно оценивается Ваша работа	
6	Отношением коллектива к деятельности	
7	Творческой атмосферой в коллективе	
8	Вашими взаимоотношениями с руководителями	
9	Культурной и интеллектуальной атмосферой в коллективе	
10	Культурно-массовыми мероприятиями, вместе отдыхом	
11	Тем, в какой мере администрация прислушалась к Вашим замечаниям и предложениям, которые касаются работы	
12	Единством и согласованностью действий коллег	
13	Заботой администрации об удовлетворении Ваших потребностей	
14	Тем, насколько рационально применяются Ваши силы и время на работе	
15	Настроением в коллективе (оптимизмом)	
16	Отсутствие «показухи» и формализма в работе	
17	Заработной платой	
18	Дисциплинированностью сотрудников	
19	Отношением сотрудников к работе	
20	Материально-технической базой предприятия	
Итого:		

Продолжение приложения Б

Тест «Способны ли вы отдавать распоряжения?»

Данный тест имеет цель определить текущую и предварительную самооценку эффективности использования организационно-распорядительных способов руководства.

В таблице позиции, которые наиболее значимые для Вас. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) по пятибалльной системе. Против каждой рекомендации после оценки важности поставьте во второй графе отметку по пятибалльной системе, которая отражает применение (И) Вами данной рекомендации.

Рекомендации	В	И
1 Распоряжение должно быть необходимым объективно		
2 Не нужно отдавать распоряжение, если полной уверенности, что оно реально и его можно исполнить нет		
3 Перед тем как дать распоряжение, руководителю необходимо поговорить с подчиненным, выявить его отношение к работе		
4 Руководитель должен обеспечить подчиненному условия для успешной реализации собственного распоряжения		
5 Давая поручение, нужно учесть индивидуальные специфики сотрудника (пол, квалификация, возраст и прочее)		
6 Своим распоряжением руководитель обязан поощрять и развивать самостоятельность подчиненного, его инициативу		
7 Поручение лучше преподносить в форме просьбы, а не приказа		
8 Распоряжение необходимо давать доброжелательно, но уверенным и твердым тоном		
9 Управляющий должен не забывать о культуре собственного поведения и о чувствах личного достоинства подчиненного		
10 Руководителю нужно учить больше подчиненных, чем приказывать, найти время для того, чтобы обучить подчиненных		
11 Нужно заинтересовать подчиненного общественной значимостью задания, непосредственной пользой для коллектива и лично для него		
12 Для успешного исполнения распоряжения необходимо создавать обстановку состязательности, вызвать желание подчиненного отличиться, проявить собственные возможности		
13 Необходимо подчеркнуть роль исполнителя, показать, как руководитель высоко оценивает его деятельность		
14 Исполнителю нельзя давать сразу несколько поручений		

Окончание приложения Б

Рекомендации	В	И
15 Руководитель может убедиться, что подчиненный понял свои задачи		
16 Подчиненный должен знать точный срок завершения работы и форму ее представления		
17 Руководитель, не колеблясь, должен требовать от подчиненного исполнения порученной работы		
18 Руководитель может помочь подчиненному в исполнении задания, но не должен исполнять его вместо него		
19 Не нужно допускать несанкционированных поручений подчиненному, минуя его непосредственного руководителя		
20 Возложение ответственности за исполнение поручения на подчиненного не снимает ее с руководителя		
Итоговая сумма баллов:		

Ключ к тесту:

Итоговая оценка: до 60 баллов - Ваши распоряжения малоэффективны; от 61 до 85 баллов - эффективность Ваших распоряжений удовлетворительна; от 86 до 92 баллов - Вы отдаете правильные распоряжения; от 93 до 100 баллов - Ваши распоряжения корректны, грамотны и высокоэффективны.

Приложение В

Анкета оценки удовлетворенности работой

1 Что заставило Вас пойти работать на данное предприятие?

а) признание;

б) случайность;

в) совет друзей или родственников;

г) престиж;

д) высокая заработная плата.

2 Удовлетворены ли Вы работой?

а) полностью;

б) частично;

в) не устраивает;

3 Удовлетворены ли Вы своей заработной платой?

а) полностью;

б) частично;

в) не устраивает.

4 Как Вы считаете, уровень Вашей заработной платы соответствует объему и сложности выполняемой работы?

а) соответствует;

б) частично соответствует;

в) не соответствует;

5 Что является для Вас стимулом улучшения качества Вашей работы?

а) повышение заработной платы;

б) получение премии;

в) получение вознаграждения;

г) моральное поощрение;

д) обучение.

6 Существует ли, по Вашему мнению, на предприятии система мотивации и стимулирования труда?

Окончание приложения В

а) да;

б) нет;

в) не знаю.

7 Улучшилась ли в последние 2-5 лет система мотивации и стимулирования на Вашем предприятии?

а) улучшилась;

б) частично улучшилась;

в) осталась неизменной;

г) ухудшилась.

8 Как Вы считаете, что нужно для того, чтобы улучшить систему стимулирования и мотивации труда на Вашем предприятии?

а) желание руководства;

б) пересмотр существующей системы;

в) внесение новшества в существующую систему.

Приложение Г

Бланки заявок установленной формы

ЗАЯВКА

на обучение персонала (наименование структурного подразделения)

Специальность, программа	Вид обучения (подготовка / повышение квалификации)	Количество человек	Желаемая дата обучения

Руководитель

Исполнитель

ЗАЯВКА

на обучение в сторонних организациях в 201_ г. (наименование структурного подразделения)

Ф.И.О.	Дата рождения	Дата последнего обучения	Примерная тематика обучения	Место проведения обучения	Примерная стоимость	Месяц проведения обучения	Примерный срок обучения

Руководитель

Исполнитель