Негосударственное образовательное учреждение
высшего образования
Московский технологический институт

Факультет: Экономики и менеджмента
Кафедра: Менеджмента
Направление: Менеджмент
Профиль: Управление человеческими ресурсами

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
на тему:

«Совершенствование системы мотивации персонала в организацииООО "Ангмар"»

Студент Григорьева Екатерина Юрьевна _____
Ф.И.О. (полностью) (подпись)

Руководитель: к.филос.н. Яблоновская Татьяна Вячеславовна

Допущена к защите:
Заведующий кафедрой Менеджмента

к.э.н., доцент Суетин Сергей Николаевич _____
ученая степень, звание Ф.И.О. (полностью) (подпись)

« ____» _____ 20___ г.

Москва 2017 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ....3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ....7
1.1. Понятие и сущность мотивации персонала в организации....7
1.2. Методы оценки эффективности системы мотивации персонала в организации....16
1.3. Направления совершенствования мотивации персонала в организации....21
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО "АНГМАР"....30
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО "Ангмар".....30
2.2. Анализ структуры персонала рассматриваемого предприятия.....35
2.3. Исследование эффективности системы мотивации персонала ООО "Ангмар"....43
ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО "АНГМАР"....55
3.1. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала 55
3.2. Расчет экономико-социальной эффективности предложенных мероприятий....68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ....74
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ....78
ПРИЛОЖЕНИЯ....83

ВВЕДЕНИЕ

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает насколько эффективно действует организация, то есть насколько эффективно используются организационные ресурсы. Одним из важных факторов роста эффективности производства является повышение производительности и результативности труда. Обеспечение высокой производительности труда, эффективное использование профессионального и интеллектуального потенциала работника невозможно без поиска действенных методов мотивации труда работников.

В условиях современного рынка, когда технологии и товары имеют незначительные различия, конкурентоспособность современной организации - это прежде всего нестандартное решение обычных задач, новые идеи, новые способы, другими словами, творческий подход. А творчество является итогом вдохновения и желания что-либо придумывать. Соответственно организация заинтересована в сотрудниках, которые работают активно и с настроением, одним словом, энтузиастах.

Знания и навыки сотрудников компании - главный источник длительного процветания любой организации, но только в том случае, если работник добровольно посвящает ей себя и свой труд. Поэтому организация, ориентированная на долгосрочное развитие и преуспевание, уделяет максимум внимания вопросу обеспечения благоприятных условий для реализации потенциала своих сотрудников.

Проблема повышения эффективности использования человеческого капитала организации интересовала людей с давних времен и не потеряла своей актуальности в настоящее время. Именно люди, профессионально подготовленные кадры – это главное богатство любой организации. От того, насколько полно каждый работник сможет реализовать свой

потенциал на предприятии, будет зависеть и эффективность работы организации (предприятия) в целом.

Результативные сотрудники – это сотрудники правильно подобранные, наученные и мотивированные на достижение целей организации. Выполнение первых двух составляющих, зона ответственности HR-департамента. Создать третью составляющую — мотивация персонала на достижение целей организации - это ответственность руководителя компании. Так как, именно мотивация делает его сотрудников результативными. Без мотивации персонала, даже правильно подобранные и хорошо обученные сотрудники не приведут компанию к цели.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что совершенствование системы мотивации персонала способствует развитию предприятия и повышению его конкурентоспособности, так как именно мотивация побуждает отдельно взятого работника и коллектив в целом к достижению личных и коллективных целей.

Управление персоналом включает многие составляющие, такие как взаимоотношения в коллективе, кадровая политика, социально-психологические аспекты управления. Ключевое место среди них занимает поиск способов повышения производительности и путей роста творческой инициативы, в первую очередь, путём стимулирования работников. Универсальной модели мотивационной деятельности, отвечающей разнообразным требованиям, не существует, поэтому каждая организация должна разрабатывать их с учетом своих индивидуальных особенностей.

Вопросами разработки системы мотивации персонала ученые интересуются достаточно давно. В настоящее время опубликовано множество работ, раскрывающих теоретические и практические аспекты этой проблемы. В зарубежной и отечественной литературе вопросы мотивации персонала раскрываются в работахКарташовой Л.В., Егоршина

А.П.Ф.,Губарева Р.В.,Ветлужских Е.А,Акмаевой Р.И., Виханского О.С., Масловой В.М. и др. В их работах дан анализ широкого круга проблем, связанных с повышением мотивации персонала в условиях рыночной экономики.

Целью данной работы является анализ системы мотивации персонала в ООО "Ангмар" и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Объектом исследования является система мотивации персонала вООО "Ангмар".

Предметом исследования являются факторы эффективности системы мотивации персонала в ООО "Ангмар".

На основе определенной цели задачами работы являются:

- охарактеризовать понятие и сущность мотивации трудовой деятельности;

- рассмотреть методы оценки эффективности системы мотивации персонала в организации;

- исследовать направления повышения эффективности системы мотивации персонала;

- дать организационно-экономическую характеристику деятельности ООО "Ангмар";

- проанализировать структуру персонала в ООО "Ангмар";

- провести анализ системы мотивации персонала на рассматриваемом предприятии;

- сформировать рекомендации по совершенствованию системы мотивации работников в ООО "Ангмар";

- определить социально-экономическую эффективность проектных предложений.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов основной части, заключения, списка использованной литературы

и приложений. В первом разделе рассматриваются теоретические основы рассматриваемого вопроса, его виды и основные направления для решения. Во втором разделе проводится анализ предприятия для выявления возможных слабых сторон в системе мотивации персонала и оснований для их совершенствования. В третьем разделе предлагаются практические рекомендация для совершенствования рассматриваемого направления и рассчитывается экономический эффект от их реализации.

Методы, используемые в работе исследования: анализ научной и методической литературы по теме исследования, обобщение материала, наблюдение, анкетирование, расчет коэффициентов и другие.

В ходе работы используются учебная и специальная литература по управлению персоналом, менеджменту, экономике и бизнесу.

Практическая значимость данного исследования состоит в возможности применения результатов дипломной работы в сфере управления персоналом для решения задач по повышению мотивации в трудовой деятельности.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и сущность мотивации персонала в организации

Прибыль любой компании напрямую зависит от персонала, от его полной отдачи работе, поэтому руководителю важно понять, что без определенной стимуляции труда своих сотрудников достичь необходимого результата будет просто невозможно. Без мотивации персонала не будут достигаться определенные показатели, по которым оценивается результат работы компании, а, соответственно, и вся трудовая деятельность потеряет смысл.

Знания и умения работников – являются основой для успешной деятельности любой организации, но только при условии, что работник сознательно применяет их во благо своей организации. Поэтому руководству организации необходимо уделять максимум внимания вопросу формирования благоприятных условий для реализации и стимулирования трудового потенциала своих сотрудников. От того, насколько полно каждый работник сможет реализовать свой потенциал на предприятии, будет зависеть и эффективность работы организации в целом.

Согласно общепринятому мнению, “мотив” трактуется как побудительная причина, повод к какому-либо действию[34, с. 461]. Именно такой подход, рассматривающий мотивы в качестве побудительных причин к деятельности, является сегодня наиболее распространенным и междисциплинарным, используемым в психологии, социологии, управлении и прочих науках. Однако, при общей схожести имеющиеся подходы принципиально различаются по вопросу, являются ли

эти побудительные причины внешними или внутренними по отношению к человеку (рис.1).



Рис. 1. Классификация подходов к определению сущности понятия "мотив"[27, с. 164]

Краткий обзор данных подходов представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Различные трактовки понятия "мотив"

Сущность понятия "мотив"	Авторы
Мотив как внутренние побудительные причины	
Мотив является внутренней потребностью или желанием – осознанным, наполовину осознанным или даже не осознанным, которое действует на волю и вызывает те или иные действия	Трейси Б. [39; 15]
Мотив – внутреннее побуждение, под влиянием которого человек действует	Каверин С.Б.[17; 48]
Мотив – это образ успешно завершённого действия по реализации потребности, предвкушение достигнутого, он становится той внутренней силой, которая побуждает действовать	Ветлужских Е.Н. [8]
Мотив – это внутреннее побуждение личности к определённому поведению, направленному на удовлетворение тех или иных потребностей.	Дэкерс, Л. [14;19]
Мотивы как внутренние и внешние побудительные причины	
Мотивы – это внутренние и внешние движущие силы, которые вызывают определённые действия человека.	Егоршин А.П. [15; 8]
Мотивы – это совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность субъекта и определяющих её направленность.	Гагаринская, Г.П. [9; 26]

Источник: составлено автором на основании [39, 17, 8, 14, 15, 9]

Многие исследователи сходятся во мнение, что подход, связывающий мотивы с внутренними побуждениями человека, является более

обоснованным, поскольку именно потребности человека и желание их удовлетворить побуждает человека к действию, а все внешние воздействия осуществляются, преломляясь через призму внутреннего состояния личности. В связи с этим, в нашем исследовании под мотивами мы будем понимать внутреннее побуждение человека, обусловливающее его активность, в том числе и трудовую активность.

Таким образом, мотив – побуждение к действию, то есть такой внутренний импульс активности, сущность которого составляет, во-первых, стремление к реализации некоторой потребности личности, а, во-вторых, конкретизация более общих потребностей в доступных объекту формах и материальных или духовных предметах насыщения этой потребности.

Процесс мотивации формируется, начиная с физиологических потребностей, отражающих мотив на активизацию поведения, которое направлено на реализацию конкретной цели.

Невозможно классифицировать абсолютно в общих чертах всех людей, можно лишь привести примерную классификацию человеческих мотивов[7, с. 62]:

- первичные мотивы, среди которых врожденные мотивы, обыденные физиологические;

- общие мотивы – отражаются в мотивах, которые могут объяснить организационное поведение сотрудника;

- вторичные мотивы. Данные мотивы можно охарактеризовать как самые важные. Эти мотивы очень тесно связаны с концепциями повышению научения и подкрепления.

Все потребности человека можно отразить как стартер некоторого поведения индивида. Именно в этом отражается восприимчивость к мотивации со стороны руководителя. Мотивационный процесс можно

назвать целенаправленным. Руководителями характеризуются стимулы, которые определяют цели данного индивида.

Реализация данных целей является отражением удовлетворения потребностей помощью целенаправленного поведения. При стимулировании сотрудников на трудовую деятельность, руководство базируется на стимуле, который является побуждением к действию, реализуемому потребности.

Принято различать следующие компоненты мотивов трудового поведения[13, с. 61]:

- видение сотрудником потребностей, которые возможно удовлетворить с помощью труда;

- характеристика благ, полученных сотрудником в виде вознаграждения за труд;

- характеристика процесса реализации потребностей и связи их с конечными благами, удовлетворяющими блага.

Сотрудник сам выбирает, которому поведению будет следовать, для того, чтобы получить обещанное вознаграждение. Мотивы личности относительно потребностей усиливаются или ослабляются.

Современная система взглядов на мотивацию разделяется по двум направлениям: первое - рассмотрение мотивации на субъективно-личностном уровне и второе - на организационно-управленческом уровне[24, с. 41].

С точки зрения первого подхода мотивация рассматривается двояко:

- во-первых, как статическая характеристика личности работника, которая отражает его мотивационную структуру, факторы и обстоятельства, с помощью которых определяется степень его активности;

- во-вторых, как динамическая характеристика личности, которая способна отражать внутренний процесс в зависимости от взаимодействия

внешних и внутренних сил, ведущих к формированию побуждающих мотивов.

С точки зрения второго, организационно-управленческого подхода мотивация рассматривается в следующих аспектах:

– как внешнее воздействие на человека без уточнения уровней реализации воздействий. При этом такое понимание мотивации входит в прямое противоречие с определением мотивов как внутренних побуждений человека, которые обуславливают его активность;

– как функция управления. Под функциями управления традиционно понимают конкретные обособленные виды управленческой деятельности;

– как метод управления.

Множество специалистов отмечают, что мотивация на результат характеризуется сформированной системой, которая обосновывает бизнесу необходимые выплаты вознаграждений, соответственно, у сотрудников повышается возможность увеличивать непосредственный доход с помощью приложенных усилий.

Далее назовем признаки мотивации сотрудников к труду[25, с. 125]:

- осмысленные действия сотрудников;

- присутствие радости от выполнения работы, реализация потребности к личной причастности;

- возможность отразить свои способности в труде;

- формирование собственной точки зрения, которая реализовывается для совершенствования фирмы;

- присутствие значимости сотрудника в компании;

- реализация всех целей сотрудника;

- признание успеха сотрудника на рабочем месте;

- прозрачность информации;

- своевременное проведение аттестации персонала;

- максимальная степень самоконтроля;

- формирование новых знаний;

- пространство для индивидуальной ответственности.

Главной целью мотивации является контроль действия и вознаграждение за выполненное действие. Различают материальные и моральные стимулы. У определенного сотрудника существует конкретный набор потребностей. Данные потребности являются побудительными причинами для реализации трудового поведения сотрудника.

Задачи мотивации персонала представлены на рисунке 2.

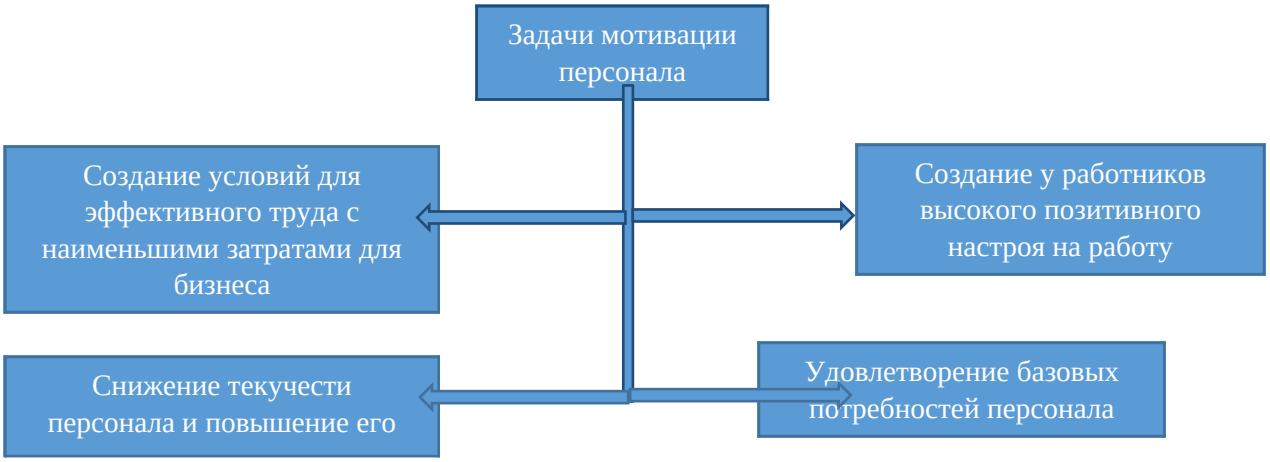

Рис. 2. Задачи мотивации персонала [42, с. 38]

Руководство каждой отдельно взятой организации определяет самостоятельно наиболее приоритетные для себя задачи мотивации. Это зависит от политики организации и специфики ее деятельности. Как правило, задачи мотивацией мотивации трудовой деятельности сотрудников формируются в специально разработанных внутренних документах, например, в Положении о стимулировании и мотивации персонала[32, с. 2].

Работа по мотивации и стимулированию работников по своему содержанию - сложное и многофакторное явление. Мотивови стимулов, определяющих поведение человека в процессе труда, множество. Поведение работника является результатом одновременного действия комплекса мотивови стимулов. Именно из-за сочетания различных

побудительных элементов раскрывается мотивационный процесс индивидуального трудового поведения.

Система мотивации персонала в организации представляет из себя механизм взаимодействия объекта мотивации и организации (см. рис. 3).

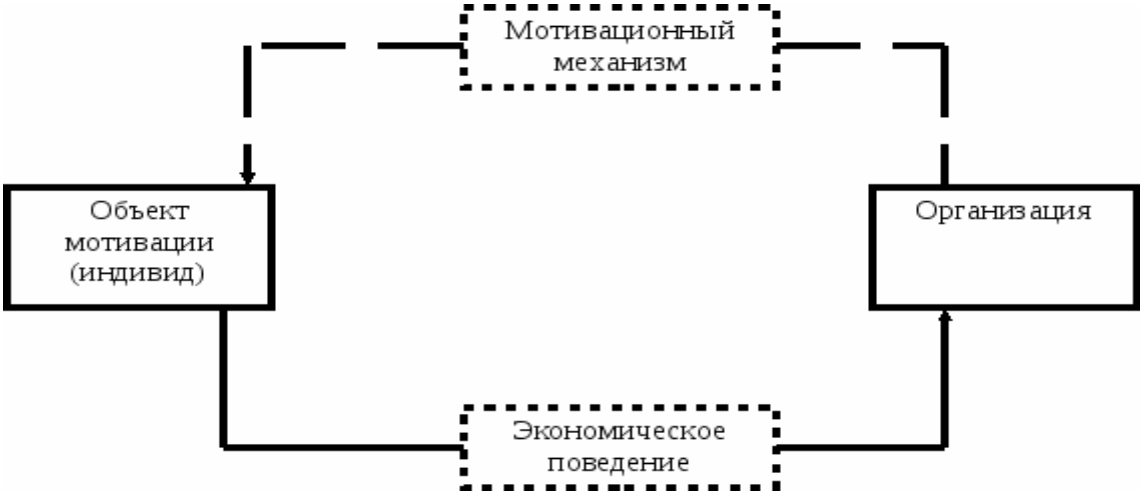

Рис. 3. Система мотивации как механизм взаимодействия [22, с. 26]

Изучение и глубокое осмысление проблем трудовой мотивации работников является необходимым условием осуществления грамотной управленческой деятельности в условиях рыночных отношений. Знание основных экономических и психологических законов и закономерностей мотивационного менеджмента позволит специалисту так организовать работу организации и предприятия, чтобы персонал трудился с полной самоотдачей и заинтересованностью в достижении высоких результатов деятельности.

Все аспекты управления тесно связаны с мотивацией (см. рис. 4).

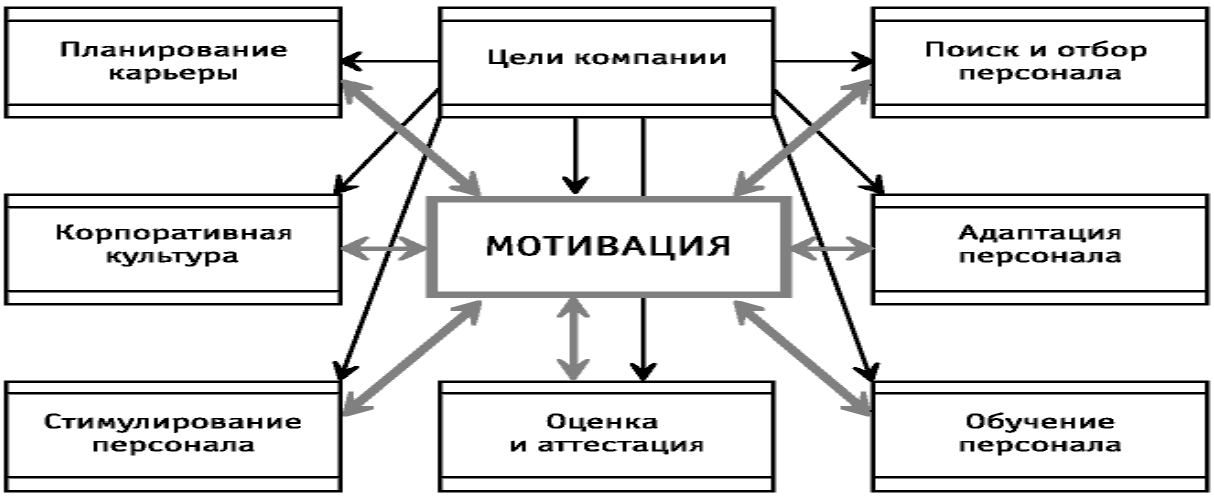

Рис. 4. Мотивация в системе управления[11, с. 55]

Для описания мотивационного процесса в экономике и менеджменте принято использовать модели (теории) мотивации, которые условно могут быть проклассифицированы следующим образом[23, с. 47]:

- традиционные;
- содержательные;
- процессуальные.

Традиционные основаны на подходе использования политики “кнута и пряника” в части материального стимулирования работника.

Содержательные основаны на рассмотрении отдельных потребностей (или мотивов), которые направляют деятельность индивида.

Процессуальные рассматривают мотивацию как процесс и сосредоточены на том, как меняется процесс и результат мотивации под воздействием отдельных факторов (например, справедливости или ожиданий).

Традиционные теории мотивации.

Основоположники – Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Лоуренс Гант, Генри Форд.

Суть теорий сводится к тому, что для высокой мотивации работников к труду необходимо:

- четко нормировать и организовывать труд и производственные процессы на предприятии;

- переходить к сдельным формам оплаты труда при недопущении снижения сдельной ставки;

- формировать единые для всех работников условия материальной мотивации;

- компенсация “рутины” повышенным заработком;

Проблемные области традиционных теорий:

- во-первых, основной упор сделан на материальное стимулирование;

- во-вторых, факторы внутренней мотивации сотрудников не принимаются в расчет;

- в-третьих, постулируется единый подход к мотивации любых работников.

К содержательным теориям мотивации относятся:

- теория иерархии потребностей Маслоу;

- двухфакторная модель мотивации Герцбега;

- трехфакторная модель Мак-Клелланда;

- Х-, У-теория Мак-Грегора;

- диспозиционная и аттитюдная модели (А.Г. Здравомыслов, В.А. Ядов, Г.В. Оллпорт и др.);

- типологическая модель Герчикова;

- система сбалансированных показателей Рамперсада.

К процессуальным теориям мотивации относятся:

- теория ожиданий В. Врума;

- теория справедливости Дж. Адамса;

- комплексная теория мотивации Портера-Лоулера;

- теория Х и теория Y МакГрегора.

Таким образом, в качестве теоретической и методологической базы для объяснения мотивов поведения персонала организации используются различные теории мотивации. Но в то же время каждый работодатель определяет самостоятельно наиболее подходящие способы и приоритетные задачи мотивации на своем предприятии. Это зависит от политики компании и масштаба стоящих перед ней задач. Задачи и методы управления мотивацией персонала фиксируются во внутренних документах каждой отдельно взятой организации, например, в Положении о социальной политике и мотивации персонала.

1.2. Методы оценки эффективности системы мотивации персонала в организации

В экономике принято выделять несколько основных подходов к оценке эффективности экономической деятельности, к которой относится и деятельность по формированию систем мотивации труда.

Первый подход характерен для классической экономической теории. Исходя из него, критерием эффективного экономического поведение является принцип, согласно которому, эффективным выбором считается ситуация, когда невозможно улучшить положение одного экономического агента, не ухудшив при этом положение любого другого (принцип эффективности по Парето). Идея этого подхода к оценке эффективности базируется на положении об ограниченности ресурсов и необходимости их использования в альтернативных вариантах для роста благосостояния экономических агентов. Не соблюдение принципа Парето эффективности по сути своей обозначает только одно – недоиспользование имеющихся в экономике ресурсов или их использование по не самой совершенной из имеющихся технологий[20, с. 106].

Второй подход к оценке эффективности уделяет основное внимание целям деятельности хозяйствующих субъектов и сопоставлению ее результатов (как меры достижения целей) и издержек, необходимых для их получения. В данной трактовке. Эффективным будет тот способ достижения цели, который при равных издержках даст возможность добиться больших результатов или при равных результатах, требует меньших затрат. Если рассматривать результат деятельности в виде эффекта, то эффективности при данном подходе будет представлять собой отношение эффекта к затратам, необходимым для его получения (1). Чем больший эффект приходится на единицу затрат, тем выше при прочих равных условиях эффективность хозяйственной деятельности.

$$\text{Эффективность} = \text{Эффект}/\text{Затраты} \quad (1)$$

Если первый подход позволяет установить, все ли возможности для наращивания производства использованы в процессе экономических отношений, то во втором подходе, мы получаем способ сопоставления вариантов производства, различающихся по номенклатуре и структуре производимой экономическими агентами продукции.

Второй подход к определению эффективности благодаря наличию возможностей более или менее точной оценки эффектов и затрат широко используется в практике хозяйствующих субъектов и находит свое отражение в системе показателей, количественно характеризующих эффективность их деятельности. Среди них можно выделить такие показатели как производительность труда, рентабельность, фондоемкость и прочее [6, с. 496].

При использовании подобного подхода к оценке эффективности возникают вопросы о том, кто является заинтересованным лицом

экономической деятельности, что является ее целью, и какие формы могут приобретать издержки (затраты) на достижение результатов.

Оценивать эффективность можно с нескольких позиций (рис. 5).

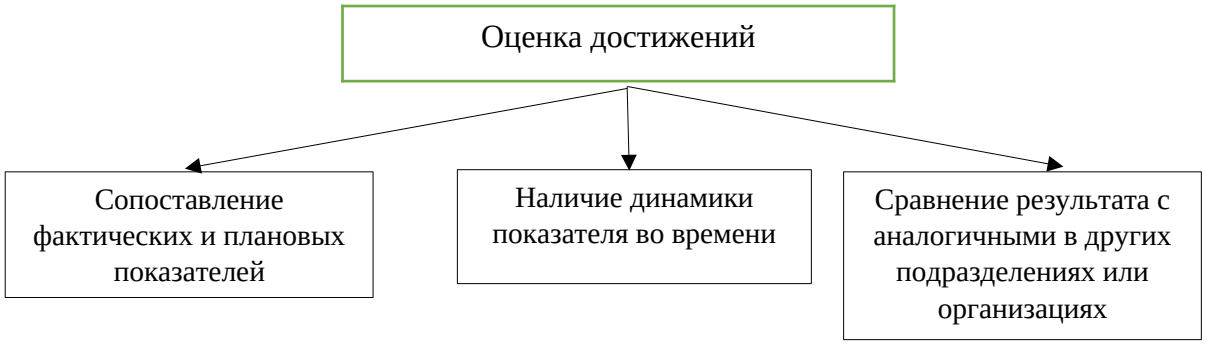

Рис. 5. Подходы к оценке результативности систем мотивации[6, с. 497]

В целом, любая оценка системы мотивации труда с позиций собственника должна сводиться к анализу ее эффективности с точки зрения достижения поставленных организацией базовых целей (прибыль, доля рынка, устойчивое развитие, исполнение социальных функций и пр.).

В идеале, эффективность определяется достижением критериев оптимизации, т.е. тем насколько текущая деятельность по своим результатам соответствует заданному оптимуму. Так, если организация стремится к максимизации прибыли, то в краткосрочном периоде может быть использован классический критерий оптимизации, состоящий в выборе того объема производства, при котором предельные издержки становятся равными предельному доходу. На практике, подобный нормативный подход применяется в усеченном виде, как плановые задания по показателям деятельности, степень достижения которых свидетельствует об уровне эффективности. Альтернативными вариантами оценки эффективности деятельности являются сопоставления показателей эффективности во времени или с показателями, достигнутыми сходными экономическими агентами.

Общие требования к показателям эффективности системы мотивации персонала можно выразить следующим образом[5, с. 114]:

- показатели должны соответствовать функциям и задачам, стоящим перед персоналом и организацией в целом;

- показателя должны быть измеримы и сопоставимы;

- показатели должны позволять отделить эффекты от системы мотивации персонала от эффектов, связанных с другими факторами, влияющими на результативность труда;

- показатели должны позволять оценить все элементы действующей системы стимулирования;

- сбор сведений и расчет показателей не должен быть излишне затратен по финансам и времени.

В зависимости от специфики деятельности организации, отдельных категорий персонала, имеющихся в организации систем сбора и обработки информации о состоянии системы стимулирования и мотивации труда, квалификации управленческого звена, в организации могут использоваться различные показатели оценкисистемы мотивации персонала. Классификация этих показателей может быть представлена одним из следующих способов.

Исходя из формализации показателей оценки системы мотивации персонала, они подразделяются на:

- качественные (направлены на выявление проблем стимулирования, например, удовлетворенность работников, измеряются как правило с помощью порядковых, ранговых шкал);

- количественные (создают базу для количественной оценки).

По целям оценки:

- достижение целей и задач, точность исполнения технологий;

- квалификация работника;

- уровень устремлений, целевые функции работника;

- личные качества работника;

- морально-психологическое состояние персонала.

Исходя из сущности оцениваемых показателей можно выделить три категории показателей оценки, которые систематизированы на рисунке 6.



Рис. 6. Оцениваемые показатели в системе мотивации персонала[18, с. 48]

Социальную эффективность системы мотивации целесообразно оценивать с помощью системы показателей, которую принято разбивать на 3 группы[31, с. 81-82].

1) Показатели, характеризующие условия труда работников организации:

- морально-психологический климат;
- уровень конфликтности в коллективе предприятия;
- удовлетворенность работников своим трудом;
- удельный вес творческих операций;
- уровень заболеваемости работников;
- уровень травматизма работников;
- рациональность режимов труда и отдыха;
- внутренняя культура в предприятии.

2) Показатели, характеризующие квалификацию работников:

- общеобразовательный уровень работников;
- профессиональный уровень работников;
- уровень квалификации кадров.

3) Показатели организацию труда:

- дисциплина труда;

- исполнительская дисциплина;

- участие работников в управлении (выработке и принятии управленческих решений);

- уровень организации и оснащенности рабочих мест;

- трудовая активность работников;

- соотношение формальных и неформальных структур.

Приведенные показатели социальной эффективности системы мотивации, характеризующие состояние или уровень тех или иных явлений, являются статическими. Их могут дополнять динамические показатели, характеризующие развитие социальных явлений. При этом можно производить сравнение фактически достигнутых показателей сбазовыми, что позволяет реально представить степень социальных изменений в коллективе данного предприятия. Однако оценка социальных результатов нуждается в сравнении фактически достигнутых показателей с общественно необходимыми, отражающими требуемый уровень социального развития коллектива.

Показатели социальной эффективности системы мотивации определяют с помощью экономической и статистической отчетности, анкетирования работников, метода экспертных оценок и других. Причем некоторые показатели определяются с известной степенью условности, другие - вообще не могут быть выражены количественно.

Анализ показателей эффективности системы мотивации позволяет диагностировать систему мотивации, предупреждать возникающие при ее функционировании отклонения, вскрывать причины неэффективного стимулирования, осуществлять научно обоснованную корректировку и совершенствование ее работы.

1.3. Направления совершенствования мотивации персонала в организации

Одной из главных задач современной компании является формирование эффективной системы управления, в реализации которой огромную роль играет управление персоналом. В настоящее время существует острая нехватка высококвалифицированных специалистов во многих отраслях. С каждым годом данная проблема осложняется ухудшающейся демографической ситуацией. В этих условиях качественно выстроенная система мотивации является важным элементом системы управления персоналом, особенно для быстрорастущих и динамично развивающихся компаний.

Успех деятельности любой организации во многом зависит от кадровой составляющей, от полной отдачи в работе его сотрудников, поэтому руководителю необходимо понимать, что без целенаправленной стимуляции труда достичь поставленной цели будет просто невозможно. Без мотивации и стимулирования персонала станет невозможным достижение тех показателей, по которым оценивается результат работы организации, а, соответственно, и вся трудовая деятельность потеряет смысл.

Система мотивации персонала – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих повысить эффективность деятельности сотрудников и компании в целом, а также привлечь и удержать наиболее талантливых специалистов[45, с. 152]. Внедрение системы мотивации персонала способствует достижению таких задач управления, как ориентации персонала на решение стратегических задач компании, стимулирования профессионального развития сотрудников, обеспечение стабильности кадрового состава компании, увязки доходов сотрудников компании с приложенными ими усилиями.

Система мотивации не может рассматриваться в качестве сугубо самостоятельной деятельности в области социально-трудовых отношений. Несомненно, система выступает в качестве способа установления определенных отношений между сторонами, заинтересованными в результатах и процессах труда, и они ориентированы, главным образом, на установление баланса интересов, укрепление и развитие организации на всех интересующих ее рынках посредством соответствующей мотивации труда персонала [36, с. 77].

Рассматриваемая система основывается на концепции, стиле и целях управления организацией. Дело в том, что нередко стратегия управления мотивацией труда составляет некоторую часть общих концепций управления. В связи с этим следует заметить, что классическая концепция управления (Тейлор и другие) как раз и включала составляющую часть стратегии стимулирования труда в виде сдельной зарплаты. Выработать специальную стратегию мотивации труда эта концепция была неспособна вследствие частичной ориентации на сущностные способности и возможности человека. Хотя в рамках общей концепции управления элементы стратегии мотивации труда имеют место. Например, ориентация на заранее подготовленного работника по его физическим характеристикам. Это стратегическая линия.

В то же время система мотивации труда персонала и в классической и неоклассической концепции являлась обычной управленческой реальностью и средством практической реализации концепций управления.

Система мотивации труда персонала в этом случае обычно касается отношений между количеством и качеством труда и величиной оплаты труда. Другими словами, нормирование и оплата труда составляет основную ось мотивации и стимулирования труда. Сюда же относятся выговора и порицания за некачественный труд, за нарушения трудовой

дисциплины, за неповиновение руководителю, за проявление инициативы и т.п. Все это составляет часть системы мотивации труда персонала и реализовывается в конкретных регламентах, определяющих трудовое поведение персонала.

Система мотивации труда персонала несет в себе стимулирующие содержание, то есть главная ее задача состоит в том, чтобы выбирать и использовать наиболее эффективные стимулы и методы стимулирования.

Для повышения эффективности системы мотивации рекомендуется при ее разработке подключать руководителей различных направлений. Такой подход позволит более точно определить потребности персонала и возможности их удовлетворения.

За мотивацию персонала и ее совершенствование в организации как правило отвечает отдел кадров и менеджеры по работе с персоналом.

Мотивационный процесс состоит из следующей последовательности действий[46, с. 165]:

- проведение оценки неудовлетворенных потребностей;

- формулирование целей, направленных на удовлетворение потребностей;

- разработка действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

Мотивации труда персонала несет в себе стимулирующие содержание, то есть главная ее задача состоит в том, чтобы выбирать и использовать наиболее эффективные стимулы и методы стимулирования.

Как известно, стимулы могут быть положительными и отрицательными (порицающими). Если это рассматривать с точки зрения основ материального стимулирования, то стимулы должны быть связаны с удовлетворением потребностей, требующих материальной предметности и с неудовлетворением или отсрочкой удовлетворения этих потребностей. В любом случае стимул и методы его использования должны быть

адекватными определенным потребностям (направлены на них) и соответствовать уровню напряженности потребности (уровню ее удовлетворенности). Эта особенность системы мотивации труда персонала определяет такие ее параметры, как размер вознаграждения, время получения вознаграждения, направленность вознаграждения.

Особенностью мотивации труда персонала на современном предприятии является следование за ситуацией, складывающейся вне и внутри организации (а иногда и опережение развивающейся ситуации).

Система мотивация труда персонала применяется в совокупности по отношению к каждой профессиональной группе и в целом к персоналу организации. Эти два аспекта систем мотивации необходимы в связи со следующими обстоятельствами, составляющими направления работы с персоналом[41, с. 286]:

– персонал выполняет различную по содержанию и условиям работу: причем именно это характерно для различных профессиональных групп персонала;

– персонал выполняет различные по экономической и производственной значимости технологии: разделение по линии - основные технологии и вспомогательные;

– в связи с инновационными процессами выделяются специально профессиональные группы, которые готовятся к новым видам труда;

– в связи с состоянием регионального рынка труда и дефицитом или избытком отдельных профессиональных групп.

В системах мотивации персонала фирмы проявляются разные методы мотивирования, среди которых встречаются следующие[26, с. 65]:

- материальные;

- организационные;

- психологические или моральные.

Индивидуальная премия является самой распространенной формой методов. Данную премию объективно выплачивать раз в год, это необходимо для того, чтобы не переборщить и не лишить её мотивирующей роли. Некоторые фирмы выплачивают премии своим сотрудникам раз в квартал. Премия должна составлять минимум 30% от основного заработка.

Успешность премирования характеризуется правильностью подбора показателей, а также их дифференциацией и роли. Она должна быть заслугой сотрудника за эффективную работу, подтвержденную оценкой достижений сотрудника. С помощью данной премии происходит мотивирование сотрудника на реализацию выполнения целей и повышение показателей труда. Кроме того, она создает приверженность сотрудников к высоким показателям труда.

Сотрудники фирмы должны быть удовлетворены материальным положением, а также моральным климатом. При разработке материальной мотивации работодателям нужно обратить внимание на статью 135 Трудового кодекса РФ, в которой установлено что в себя включает система оплаты труда, как она утверждается и чем устанавливается [1]. Система мотивации должна формироваться для всех сотрудников. Нововведения или изменения в системе управления компанией должны доноситься до сотрудников в первую очередь. Кроме того, система мотивации сотрудников должна совершенствоваться время от времени.

Организационные способы мотивации отражаются в принципах:

- принятие участия в делах фирмы;
- формирование перспективы приобретения новых знаний;
- формирование обогащения содержания труда.

Среди морально-психологических методов стоит отметить:

- формирование условий, которые помогают созданию профессиональной гордости сотрудников и личной ответственности за свой труд;

- формирование возможности выражения в труде;

- формирование признания начальства;

- достижение высоких целей;

- присутствие положительного климата в коллективе.

Нематериальная мотивация персонала реализует карьерный рост для сотрудников, формирует гибкий график работы персонала, присуждение благодарностей руководства.

Система мотивации каждой фирмы обязана учитывать данные виды мотиваций, которые описаны выше. Каждая из данных мотиваций эффективна и активно применяются. Присутствует также многочисленное количество моделей мотивации сотрудников фирмы. Главная часть данных базируется на личности сотрудника, взаимодействия сотрудника с другими работниками и его профессиональной квалификации. Модель справедливости в мотивации реализует потребность каждого сотрудника. Все потребности должны удовлетворяться, тогда система считается полностью справедливой и оправданной.

Сторона данной мотивации может затрагивать все виды поощрений, среди которых экономические, социальные и психологические.

Система мотивация труда персонала на предприятии должна учитывать образ жизни, интересы, быт, отношения, которые являются типичными для конкретной местности, нации, государства.

Таким образом, основными элементами системы мотивации и стимулирования персонала на современном предприятии являются следующие мероприятия.

1. Заработанная плата, характеризующая оценку трудового вклада.

2. Внутрифирменные льготы работникам предприятия.

3. Нематериальные льготы и привилегии персоналу.

4. Социальные гарантии.

5. Планирование и управление карьерой сотрудников.

6. Улучшение условий труда.

7. Поощрение рационализаторских предложений, инициативы.

8. Популяризация трудовых достижений, продвижение и прилюдное поощрение лучших работников.

9. Создание достойных условий труда.

10. Формирование благоприятной организационной культуры, корпоративного духа компании.

Таким образом, направления совершенствования мотивации разнообразны. Их наличие, а также вариации зависят от финансовых возможностей и индивидуальных особенностей организации.

Разработка системы мотивации персонала и ее внедрение на предприятии – не самоцель. Если к этому вопросу подойти не формально, эффективно действующая система мотивации позволит на 100% использовать имеющийся кадровый потенциал и свести к минимуму текучесть.

Для каждого предприятия пропорции, определяющие оптимальное соотношение между теми и другими мотивационными факторами, подбираются в индивидуальном порядке, с учетом как специфики и особенностей производства, так и кадрового состава, его реальных потребностей.

Выводпо 1 главе.

Таким образом, мотивацию определяют как состояние, характеризующее уровень активности и направленности действия человека в конкретной ситуации. При этом мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к определенному действию. Определяя сущность и природу мотивации, необходимо

отметить, что речь идет прежде всего о процессе, который происходит в самом человеке и направляет его поведение в конкретное русло, побуждает его вести себя в конкретной ситуации определенным образом.

Под системой мотивации персонала понимают один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющий повысить эффективность деятельности сотрудников и компании в целом, а также привлечь и удержать наиболее талантливых специалистов. Правильно построенная система мотивации будет давать работникам мощный стимул для качественного выполнения трудовых обязанностей, приведет к повышению производительности труда, увеличению объемов выпуска продукции и соответственно к увеличению прибыли предприятия.

Эффективность системы мотивации оценивается при помощи экономических и социальных показателей. На практике оценка в основном происходит при помощи экономических показателей. Однако такая односторонняя ориентация без учета сопряженных социальных результатов неизбежно влечет за собой погрешности, в результате чего организациям приходится тратить дополнительные средства на ликвидацию вызванных этим последствий. Кроме того, для получения практических результатов оценивания имеет значение не столько количество используемых инструментов, сколько правильная постановка целей, понимание, каким образом будут использоваться результаты. Важно понять сложность “объекта оценки” — мотивации, учитывать множество показателей и данных, полученных как с помощью тестов, так и в результате практического наблюдения, анализа деятельности и результатов труда.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛАВ ООО "АНГМАР"

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО "Ангмар"

Общество с ограниченной ответственностью (сокращенно - ООО) "Ангмар" образовано в соответствии с Гражданским Кодексом РФ и Федеральным Законом "Об обществах с ограниченной ответственностью".

ООО "Ангмар" создано на базе инженерно-технического и монтажного персонала специализированных монтажных управлений трестов "Севзапмонтажавтоматика" и "Севзапэлектромонтаж". С момента основания, электромонтажное предприятие ООО "Ангмар" проделала путь от небольшого предприятия, занимающегося ремонтными работами на промышленных предприятиях, до статуса признанного лидера в строительстве энергообъектов в Мурманской области[47].

Основные виды деятельности предприятия:

- строительные, ремонтные, пусконаладочные, проектно-конструкторские работы, промышленное и частное строительство;
- монтаж антенн и другого оборудования;
- монтаж электрооборудования сетей и подстанций;
- внедрение системы автоматизации в электроэнергетике (АСУ П/ст; РЗА) и технологических процессов.

Собственный квалифицированный штат и развитая материально-техническая база позволяют выполнять работы собственными силами, что является гарантией соблюдения сроков и оптимальной стоимости выполнения работ[47].

Организационная структура управления ООО "Ангмар" представлена на рисунке 7.Организационная структура управления

рассматриваемого предприятия соответствует линейно-функциональному типу.



Рис.7. Организационная структура управления ООО "Ангмар"

Такая структура управления предоставляет оперативную реализацию управленческих решений, повышает эффективность функциональных департаментов, позволяет быстро маневрировать ресурсами, что крайне необходимо на стадии укрепления рыночных позиций компании.

Преимущества данной структуры:

– высокий уровень и высокая компетентность функциональных руководителей;

– привлечение к руководству более компетентных в конкретной области специалистов;

– исключается вероятность дублирование функций исполнителями;

– улучшение координации в функциональных областях;

– формализация и стандартизация процессов.

К отрицательным моментам относится то, что:

– чрезмерная концентрация внимания руководства на решении оперативных вопросов в ущерб стратегическим задачам управления;

– отсутствие у менеджеров системного подхода к решению проблем организации.

Всю полноту ответственности за качество и выполнение задач несет руководитель.

Содержание выполняемых функций работников регламентируют должностные инструкции и положения об отделах.

Имущество предприятия состоит из основных и оборотных средств, а также других ценностей, стоимость которых отражается в балансе предприятия.

Как юридическое лицо, предприятие самостоятельно осуществляет оперативный, бухгалтерский и статистический учёт и отчётность в соответствии с нормами российского законодательства.

Предприятие является собственником имущества, переданного ему участниками в качестве вкладов в уставный капитал, а также произведенного и приобретенного Обществом в результате его финансово-хозяйственной деятельности, которое учитывается на его самостоятельном балансе. Предприятие осуществляет владение, пользование и распоряжение находящимся в его собственности имуществом в соответствии с целями своей деятельности.

Общество вправе иметь печати, штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, зарегистрированный в установленном порядке товарный знак, а также другие средства индивидуализации.

В порядке, установленном законом и Уставом Общества - Общество вправе создавать филиалы и представительства.

Деятельность предприятия строится в соответствии с действующим законодательством РФ, нормативными актами Российской Федерации,

уставом ООО "Ангмар", положениями и нормативными актами, действующими в компании в области финансово - экономической деятельности.

Экономические показатели деятельности ООО "Ангмар" рассчитаны на основании данных приложения 1-2 и представлены в таблице 2 идля наглядности изображены на рисунке 8.

Таблица 2

Экономические показатели деятельности ООО "Ангмар"

№ п/п	Наименование показателя	2014г.	2015г.	2016г.	Отклонения			
					В 2015 г. к 2014 году		В 2016 г. к 2015 году	
					Изм. +/-	Темп роста %	Изм. +/-	Темп роста %
1	Объем производства, тыс. руб.	167445	183500	171200	16055	110	-12300	93
2	Среднесписочная численность персонала, чел.	178	190	185	12	107	-5	97
3	Себестоимость деятельности, тыс. руб., в т.ч.	139749	156019	145720	16270	112	-10299	93
	расходы на оплату труда тыс. руб.	76584	82092	88884	5508	107	6792	108
4	Среднегодовая заработная плата на 1 работающего, тыс. руб.	430	432	480	2	100	48	111
5	Производительность труда на1 работающего, тыс. руб.	941	966	925	25	103	-40	96
6	Затраты на 1 руб. реализации услуг, руб.	0,83	0,85	0,85	0,02	102	0,00	100
7	Прибыль, тыс. руб.	27696	27481	25480	-215	99	-2001	93
8	Рентабельность, %	16,54	14,98	14,88	-2	91	0	99
9	Стоимость основных фондов, всего, тыс. руб.	124200	167200	175000	43000	135	7800	105
10	Фондоотдача, руб.	1,35	1,10	0,98	-0,25	81	-0,12	89
11	Фондорентабельность	0,22	0,16	0,15	-0,06	74	-0,01	89

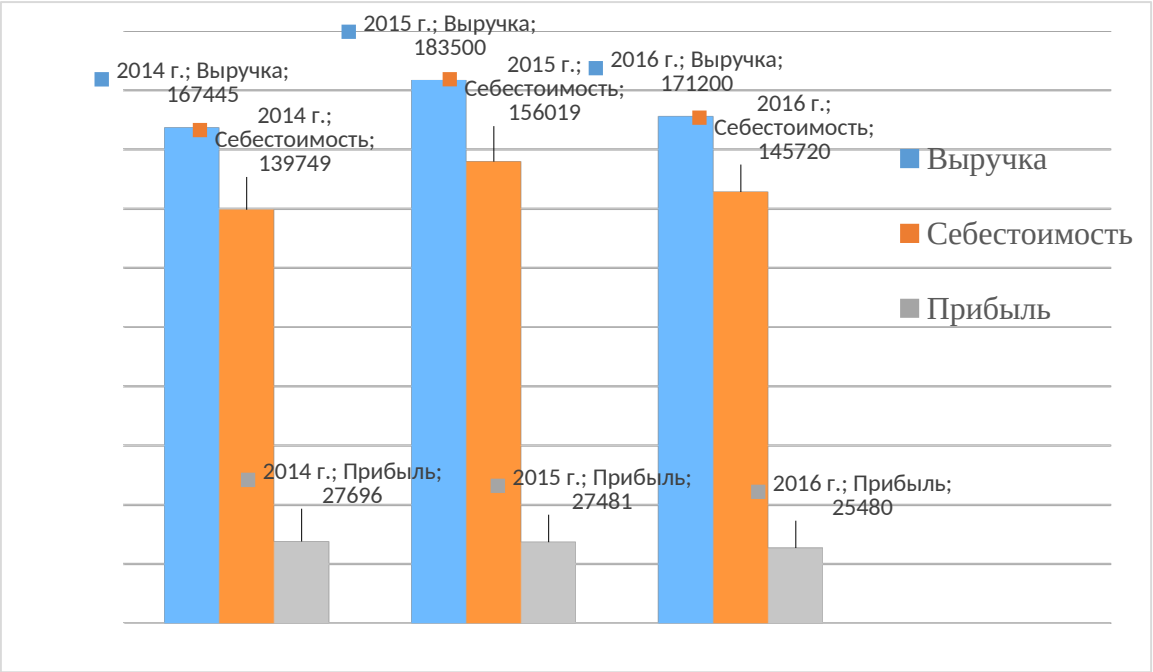

Рис. 8. Экономические показатели деятельности ООО "Ангмар"

Оценивая экономическую деятельность рассматриваемого предприятия в 2014-2016 гг., можно отметить, что объем реализации услуг к концу отчетного периода сократился на 12300 тыс. руб. или 7% и составил 171200 тыс. руб. Данный факт стал возможным в связи влиянием внешних факторов. Основным фактором послужило сокращение числа поступающих заказов.

Наравне с изменениями выручки от реализации услуг, изменилась и себестоимость реализации, что отразилось на величине прибыли ООО "Ангмар", которая с каждым годом сокращалась.

Оценивая экономические показатели деятельности рассматриваемого предприятия, можно отметить, что в 2015 г. на каждый рубль основных фондов приходилось 10 коп.прибыли, что на 25 коп. ниже уровня 2014 г., а в 2016 г. организация и вовсе получила убыток 2 коп. с каждого затраченного рубля на основные фонды организации. Данные изменения неблагоприятно сказываются на деятельности ООО "Ангмар".

2.2. Анализ структуры персоналарассматриваемого предприятия

Вопросами управления персоналом на рассматриваемом предприятии занимается отдел кадров. Деятельность отдела определяется Положением «Об отделе кадров». Данное Положение определяет основные задачи и функции, порядок организации и деятельности кадровой работы ООО "Ангмар".

На рисунке 9 представлена структура управления отдела кадров.



Рис. 9. Структура управления отдела кадров ООО "Ангмар"

Представленная структура управления отдела кадров является линейной. Структура не является громоздкой, что позволяет отделу эффективно функционировать, оперативно решать возникающие проблемы. В случае возникновения проблем, работник обращается к своему непосредственному начальнику, который в свою очередь подчиняется генеральному директору.

Общее руководство отделом кадров осуществляет начальник, который несет персональную ответственность за выполнение задач и функций, возложенных на него Положением об отделе кадров и должностной инструкцией.

В таблице 3 представлены показатели, характеризующие кадровое обеспечение ООО "Ангмар".

Таблица 3

Кадровое обеспечение отдела кадров ООО "Ангмар"

Наименование штатных единиц	Количество штатных единиц	Фактическая численность работников	В том числе	
			с высшим образование м	со стажем работы
Начальник отдела кадров	1	1	1	3 года
Главный специалист	1	1	1	4 года
Ведущий специалист	1	1	1	5 лет

Сотрудники отдела кадров – это три женщины в возрасте от тридцати одного до пятидесяти трех лет, средний возраст составляет 42 года. Для обеспечения качественной и квалифицированной работы необходимо наличие соответствующего образования. Все сотрудницы имеют высшее образование и стаж работы свыше 8 лет.

Следует отметить, что у всех сотрудников отдела кадров имеется профильное образование, поэтому они достаточно компетентны в своей области. Все сотрудники имеют высшее образование, что является положительным моментом в структуре отдела кадров.

Далее проанализируем структуру кадрового состава ООО "Ангмар" за 2014-2016 гг. (см. табл. 4).

Таблица 4

Численный состава персонала ООО "Ангмар"

Наименование	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Административно-управленческий персонал, чел.	42	54	67
Производственный персонал, чел.	90	85	77
Обслуживающий персонал, чел.	46	51	41

Анализируя кадровый состав персонала необходимо отметить, что в 2015 г. произошло общее увеличение численности персонала на 12 чел. и составило 190 чел. В 2016 г. ситуация стала стабилизироваться с численностью персонала, которая сократилась на 5 человек или 2,6% и составила 185 человек. Данный факт сокращения можно оценить как

относительно благоприятную тенденцию в управлении персоналом.

В частности, из представленной таблицы можно увидеть, что численность административно-управленческого персонала увеличилась к концу отчетного периода на 13 человек или 24,1%, что отражает рост бюрократического аппарата, при этом данный рост никак не сказывается на результатах деятельности ООО "Ангмар", поскольку данная группа работников не участвует в прямом создании материального блага.

Производственный персонал, напротив, имел тенденцию сокращения в 2016 г. на 8 человек или 9,4%, что составило к концу периода 77 работников. Данная тенденция оценивается как негативная, поскольку данная категория работников напрямую участвуют в процессе деятельности организации и его сокращение ведёт к уменьшению результатов деятельности предприятия.

Анализируя структуру кадрового состава ООО "Ангмар" в 2014-2016 гг., можно также отметить ряд неблагоприятных изменений, которые произошли на предприятии (см. рис. 10).

После анализа количественного состава кадров необходимо проанализировать его качественный уровень - уровень квалификации персонала рассматриваемого предприятия в 2014-2016 гг. (см. табл. 5).

Таблица 5

Квалификационный уровень производственных рабочих ООО "Ангмар" в 2014-2016 гг.

Квалификационный разряд	Тарифные коэффициенты	Численность производственного персонала, чел.			Отклонение	
		2014г.	2015г.	2016г.	2015/ 2014	2016/ 2015
1	1,00	8	8	6	0	-2
2	1,30	25	25	28	0	3
3	1,69	23	20	17	-3	-3
4	1,96	16	16	12	0	-4
5	2,27	12	10	10	-2	0
6	2,63	6	6	4	0	-2
		90	85	77	-5	-8

Исходя из этого, тарифный коэффициент работников также, как и в

2015 г. имел тенденцию в 2016 г. к сокращению:

$$2014г.: K_m = \frac{8\,x\,1 + 25\,x\,1{,}3 + 23\,x\,1{,}69 + 16\,x\,1{,}96 + 12\,x\,2{,}27 + 6\,x\,2{,}63}{90} = 1{,}71$$

$$2015г.: K_m = \frac{8\,x\,1 + 25\,x\,1{,}3 + 20\,x\,1{,}69 + 16\,x\,1{,}96 + 10\,x\,2{,}27 + 6\,x\,2{,}63}{85} = 1{,}70$$

$$2016г.: K_m = \frac{6\,x\,1 + 28\,x\,1{,}3 + 17\,x\,1{,}69 + 12\,x\,1{,}96 + 10\,x\,2{,}27 + 4\,x\,2{,}63}{77} = 1{,}66$$

Представленные данные расчёта показывают, что квалификационный уровень сотрудников ООО "Ангмар" в 2015 г. сокращается на 0,1п. и составляет 1,7п. Данная тенденция является отрицательной в области управления персоналом, отчего решения должны быть направлены на повышение уровня квалификации сотрудников.

Кроме этого, в 2016 г. ситуация ухудшается, о чем свидетельствует сокращение уровня квалификации производственного персонала на 0,04п., что составило 1,66п. Данные негативные изменения в работе по управлению персоналом отрицательно скажутся на результатах деятельности работников, когда начнет возрастать брак выполняемой работы, а также эффективность деятельности персонала снизится.

Структура кадрового состава ООО "Ангмар" по возрастному признаку в 2014 -2016гг. представлено в таблице 6.

Таблица 6

Структура кадрового состава ООО "Ангмар" по возрастному признаку в 2014 -2016гг., чел.

Средний возраст персонала	2014г.		2015г.		2016г.		Изменение			
							Численность, чел.		Удельный вес, %	
	Числ., чел.	Уд.вес, %	Числ., чел.	Уд.вес, %	Числ., чел.	Уд.вес, %	2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
до 20 лет	4	2,2	2	1,1	0	0	-2	-2	-1,2	-2
20-29 лет	34	19,1	30	15,8	25	13,5	-4	-5	-3,3	-5
30-39 лет	84	47,2	90	47,4	88	47,6	6	-2	0,2	-2
40-60лет	48	27,0	62	32,6	64	34,6	14	2	5,7	2
Свыше 60 лет	8	4,5	6	3,2	8	4,3	-2	2	-1,3	2
ИТОГО:	178	100	190	100,0	185	100,0	12	-5	0,0	-5

Из представленных данных таблицы 6 можно увидеть, что средний возраст персонала ООО "Ангмар" увеличился к концу отчетного периода. Так, молодых кадров возрастом до 30 лет с каждым годом становится все меньше, при этом работников старшего возраста, напротив, увеличилось. Данные изменения могут негативно сказаться в части мобильности кадрового состава, отчего имеется необходимость вмешательства со стороны руководства по направлению внесения корректировок в планы по развитию и управлению персоналом.

Состав и структура кадрового состава ООО "Ангмар" по уровню образования в 2014 -2016 гг. представлено в таблице 7.

Таблица 7

Состав и структура кадрового состава ООО "Ангмар" по уровню образования в 2014 -2016 гг., чел.

Уровень образования	2014г.		2015г.		2016г.		Изменение.чел.		Изменение в уд.весе, %	
	Числ., чел.	Уд.вес, %	Числ., чел.	Уд.вес, %	Числ., чел.	Уд.вес, %	2015/2014	2016/2015	2015/2014	2016/2015
Высшее	44	24,7	44	23,2	42	22,7	-	-2	-1,6	-0,5
Средне-специальное	128	71,9	138	72,6	139	75,1	10,00	1	0,7	2,5
Среднее полное	6	3,4	8	4,2	4	2,2	2,00	-4	0,8	-2,0
ИТОГО:	178	100,0	190	100,0	185	100,0	12,00	-5	0,0	0,0

Представленные данные в таблице 7 свидетельствуют о снижении эффективности управления персоналом ООО "Ангмар", поскольку уровень образования как часть кадрового потенциала предприятия снизился к концу отчетного периода.

Оценивая уровень образования персонала, можно также сказать, что кадровый потенциал ООО "Ангмар" снижается, поскольку образованные работники находят себе другую работу, вынуждая руководство принимать менее опытных и знающих специфику деятельности работников. Так, численность работников с высшим образованием, способным принимать

взвешенные и комплексные решения сократилась на 2 человека, при этом число работников со средне - специальным образованием на уровне техникума увеличилось на 11 человек за весь отчётный период. Данный факт требует повышения квалификации и уровня образования работников, которые по своей специфике должны знать тонкости своего профессионального дела.

Структура кадрового состава ООО "Ангмар" по гендерному признаку изображена на рисунке 11.

Рис.10. Структура кадрового состава ООО "Ангмар" по гендерному признаку в 2014-2016 гг., %.

Представленный рисунок 10 отражает соответствие специфики деятельности предприятия и кадрового состава, поскольку данная работа в организации предполагает много физической нагрузки, отчего преобладающей частью работников являются мужчины. Женщины представлены в ООО "Ангмар" в качестве работников административно-управленческого или обслуживающего персонала, но не производственного.

Рассмотрим движение персонала на анализируемом предприятии за 2015-2016 гг. (см. табл. 8) и рассчитаем коэффициенты движения персонала на ООО "Ангмар" в 2015-2016 гг. (см. табл. 9).

Таблица 8

Исходные данные для анализа движения персонала в 2015-2016 годах

Показатели	2015 г.	2016 г.	Изменение	
			Абсолютное, чел.	Относительное, %
Среднесписочная численность на начало периода	178	190	+12	+6,7%
Принято на предприятие	31	20	-11	-35,5%
Выбыло с предприятия	19	25	-1	-5,3%
- на учебу	5	-	-	-
- в декрет	1	-	-	-
- на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом	3	2	+2	+66,7%
- по собственному желанию	5	10	+2	+40,0%
- за нарушение трудовой дисциплины	5	7	-1	-20,0%

- в связи с внешними факторами экономической среды	-	6	-	-
Среднесписочная численность работающих	190	185	-5	-2,6%

Таблица 9

Коэффициенты движения персонала в 2015-2016 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	Изменение, (+,-)
Коэффициент оборота по приему %	16,3	10,8	-5,5
Коэффициент оборота по выбытию %	10,0	13,5	+3,5
Коэффициент общего оборота %	26,3	24,3	-2,0
Коэффициент постоянства состава кадров, %	94,7	90,8	-3,9
Коэффициент текучести кадров %	5,3	9,2	+3,9

Исходя из приведённых в таблицах данных, можно увидеть, что коэффициент оборота кадров по приёму показывает отношение числа принятых работников к среднесписочной численности кадров.

ВООО "Ангмар" в 2015 г. наблюдалось значение показателя на уровне 16,3%, что показывает уровень дополнения работников к прежнему составу на 16,3%. В 2016 г. данная ситуация изменилась и теперь показатель стал составлять 10,8%. Данная динамика отражает, с одной стороны, необходимость сокращение приёма штатов извне, а с другой стороны необходимо закрывать имеющиеся недостатки в кадровом обеспечении.

Коэффициент выбытия кадров имел динамику роста в 2016 г. Данный факт связан был с неблагоприятными внешними условиями (экономический кризис и сокращение количества заказов), заставивших сократить персонал, а также внутренними негативными факторами, способствующих увольнению работников по собственному желанию.

Исходя из проведённого анализа кадрового состава работников, можно отметить, что в 2016 г. ситуацию в области наличия и движения кадров ухудшилась. Данный вывод исходит из того, что в структуре кадрового состава наблюдались негативные изменения, когда доля основных работников сокращалась при одновременном росте управленческих работников. Кроме этого, в области квалификации

сотрудников было определено снижение уровня квалификации персонала на 0,1п., что также негативно отражается на состоянии кадров на ООО "Ангмар". Анализ движения персонала на предприятии также показал отрицательные изменения в области оборота и текучести кадров, что снизило уровень постоянства кадров, а значит, негативно скажется и на результатах деятельности рассматриваемого предприятия.

2.3. Исследование эффективности системы мотивации персоналаООО "Ангмар"

Для мотивации работников в организации применяются методы материального и нематериального стимулирования. В качестве экономических стимулов применяется заработная плата. Заработная плата начисляется в соответствии с тарифной системой оплаты труда. Она состоит из двух частей:

1. фиксированной части – это оклад и районный коэффициент;

2. переменной – премия, выплата за выслугу лет, единовременные выплаты.

Рассмотрим данные по оплате труда работников ООО "Ангмар" в 2014-2016 гг. (см. табл. 10).

Таблица 10

Данные по оплате труда в ООО "Ангмар" в 2014-2016 гг.

Категория работников	2014 г.		2015 г.		2016 г.		ФОТ, тыс. руб./мес.		
	Кол-во, чел.	Оплата труда, тыс. руб.	Кол-во, чел.	Оплата труда, тыс. руб.	Кол-во, чел.	Оплата труда, тыс. руб.	2014г.	2015г.	2016г
Административно-управленческий персонал	42	42	54	42	67	45	1764	2268	3015
Производственный персонал	90	37	85	37	77	40	3330	3145	3080
Обслуживающий персонал	46	28	51	28	41	32	1288	1428	1312
ИТОГО:	178	-	190	-	185	-	6382	6841	7407

Данные таблицы 10 отражают увеличение средней величины заработной платы работниками ООО "Ангмар" в 2016 г. Данная ситуация возникла из-за повышения оплаты труда в связи с индексацией минимального прожиточного минимума. Предполагалось, что данная мера позволит повысить эффективность работы персонала.

Так, средняя заработная плата административно-управленческого персонала возросла в 2016 г. на 3 тыс. руб., производственного персонала - на 3 тыс. руб., а обслуживающего на 2 тыс. руб. При этом в 2015 г. индексации средней заработной платы не проводилось, что объяснялось не лучшими экономическими временами в деятельности рассматриваемого предприятия.

В целях проведения анализа эффективности системы мотивации трудовой деятельности работников необходимо рассмотреть в первую очередь такой показатель как среднегодовой объем реализации услуг, для расчёта которого необходимо также проанализировать одну из важнейших составляющих данного показателя - фонд рабочего времени персонала, в течение которого он осуществляет свои обязанности. Именно использование работниками данного фонда влияет на среднегодовую, среднедневную и среднечасовую реализацию услуг персонала (см. табл. 11).

Таблица 11

Анализ использования рабочего времени персоналом в 2014-2016 гг.

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Изменение		Темп роста, %	
				2015 / 2014	2016 / 2015	2015 / 2014	2016 / 2015
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	178	190	185	+12	-5	107	97
2. Время, отработанное всеми работниками, чел.-час.	378784	468540	389240	89756	-79300	124	83
3. Отработано чел.-дней всеми рабочими	49840	52060	48655	2220	-3405	104	93
4. Время, отработанное одним рабочим, час.	2128	2466	2104	338	-362	116	85
5. Количество отработанных	280	274	263	-6	-11	98	96

одним рабочим чел. дней							
6. Средняя продолжительность рабочего дня, часы	7,6	9,0	8,0	1,4	-1	118	89

Из представленных данных таблицы 11 можно увидеть, что рабочее время, расходуемое для выполнения производственных задач, расходовалось неэффективно, что отражает систему мотивации работников в ООО "Ангмар" как неэффективную. Данный вывод сделан из предположений о том, что бюджет рабочего времени к концу отчетного периода сократился на 17% и составил 389240 часов.

Данное снижение показателя произошло в результате влияния двух причин: сокращение численности персонала, а также снижения времени, отработанного одним работников. При этом стоит отметить, что средняя продолжительность рабочего дня в 2015 г. была сверхнормативной, что свидетельствовало о частых переработках персонала в 2015 г., вызванных аварийными ситуациями на обслуживаемом хозяйстве.

Проанализируем данные по производительности труда(см. табл. 12).

Таблица 12

Данные для анализа производительности труда в 2014-2016 гг.

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.	Изменение		Темп роста, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
Объем производства, тыс. руб.	167445	183500	171200	16055	-12300	109,6	93,3
Среднесписочное число работников, чел.	178	190	185	12	-5	106,7	97,4
Среднегодовой объем производства на 1 работника, тыс. руб.	940,7	965,8	925,4	25,1	-40,4	102,7	95,8
Общее число отработанных всеми работниками чел-дней, чел.-дни	49840	52060	48655	2220	-3405	104,5	93,5
Количество дней.отработанных одним работником, дни	280	274	263	-6	-11	97,9	96,0
Общее число отработанных всеми работниками чел-часов, час.	378784	468540	389240	89756	-79300	123,7	83,1
Среднедневной объем производства на одного	3,360	3,525	3,519	0,165	-0,006	104,9	99,8

работника, тыс. руб.							
Среднечасовой объем производства на 1 работника, тыс. руб.	0,442	0,392	0,440	-0,050	0,048	88,7	112,2
Продолжительность рабочего дня, час.	7,6	9	8	1,4	-1	118,4	88,9

Представленные в таблице данные свидетельствуют о снижении эффективности системы мотивации труда персонала в ООО "Ангмар", хотя из представленного периода 2015 г. был наиболее удачным среди всех. Так, объем производства в 2015 г. возрос на 16055 тыс. руб. и составил 183500 тыс. руб., после чего объем производства сократился на 12300 тыс. руб. и составил 171200 тыс. руб. в 2016 г.

В результате данных изменений, а также при одновременном сокращении численности персонала среднегодовой объем производства уменьшился в исследуемом периоде.

В 2014 г. на каждого работника организации приходилось 940,7 тыс. руб. выручки, при этом ее размер в 2015 г. возрос, что было связано с увеличением численности персонала, а также более слаженной его работе. В 2015 г. среднегодовой объем производства увеличился на 25,1 тыс. руб. и составил 965,8 тыс. руб. В 2016 г. ситуация изменилась в неблагоприятную сторону, и каждый работник организации смог заработать 925,4 тыс. руб., что на 40,4 тыс. руб. ниже уровня 2015 г. Предполагается, что причиной снижения среднегодового объёма производства стало сокращение численности персонала, причем, в первую очередь, опытных его работников, а также снижение стимулов к более продуктивной работе персонала, на что необходимо обратить внимание и предпринять всевозможные меры по организации более эффективной мотивации работников в ООО "Ангмар".

Также для оценки эффективности системы мотивации работников необходимо сравнить темпы изменения производительности труда и средней заработной платой персонала в отчетном периоде. Данное

соотношение может продемонстрировать коэффициент опережения:

$$2016\text{ г.:}K_{on}=\frac{\frac{925,4-965,8}{925,4}*100}{\frac{40037-36005}{40037}*100}=-0,44$$

Данные расчёты явно свидетельствуют о неэффективности функционирования системы мотивации работников в ООО "Ангмар" в 2016 г. Данный вывод сделан из тех соображений, что индекс производительности труда одного работника составил отрицательное значение в 2016 г.

Кроме материальной составляющей системы мотивации в организации стараются уделять внимание и нематериальным ее составляющим. Таким является поднятие корпоративного духа. Для этого в организации каждый год отмечают День рождения компании и некоторые праздники. Постоянно не забывают поздравлять со значимыми датами и юбилеями. Это позволяет сплотить коллектив и получить возможность пообщаться в неформальной обстановке.

Для поднятия престижа активного добросовестного труда используются такие виды внутрифирменного поощрения как почетные грамоты, благодарности и благодарственные письма.

Однако, несмотря на наличие разных подходов к применению мотивации персонала на рассматриваемом предприятии экономические показатели свидетельствуют о ее малой эффективности.

Дляопределениевнутреннего настроения сотрудников, выявления их недовольства определенными факторами или условиями работы на предприятии, определения актуальности применяемых стимуловбыл проведен опрос на основе анкеты (см. приложение 3).В опросе приняли участие все сотрудники ООО "Ангмар". Ввиду небольшой численности работников предприятия деление на возрастные категории или по типу

занятости не проводилось, чтобы добиться репрезентативности полученных результатов.

Опрос проводился в виде анкетирования в бумажном виде, так как большая часть работников исследуемого предприятия не работает в ходе основной занятости с ПК. Перед проведением опроса был проведен детальный инструктаж, где рассказано о целях исследования и о значимости как для предприятия в целом, так и для каждого сотрудника в частности. Заполнить анкету работник мог в удобное время в течение двух дней. Респондентов просили оценить по пятибалльной шкале каждый из представленных критериев, где 1- абсолютно не удовлетворен, 5 – абсолютно удовлетворен.

Результат оценивания степени удовлетворенности управлением персоналом представлен в таблице 13.

Таблица 13

Оценивание степени удовлетворенности управлением персонала в ООО "Ангмар"

Наименование критерия	Оценка среднее, баллы
Информированность об изменениях на предприятии	4,56
Возможность карьерного роста	4,12
Взаимоотношения с коллегами	3,74
Качество управления сотрудниками	3,47
Содержание труда	3,46
Возможность профессионального развития	3,05
Уровень автоматизации процессов	2,89
Уровень заработной платы	2,13
Справедливость системы премирования	1,63
Уровень рабочей нагрузки	1,02

По данным таблицы 13 видно, что средняя оценка показателей удовлетворенности находится в диапазоне 1,02-4,56 баллов. Наглядно распределение средней оценки показателей удовлетворенности существующим подходом к стимулированию персонала в рассматриваемой организации представлено на рисунке 12.

Как показано на рисунке 11, наиболее сильными сторонами рассматриваемого предприятия в отношении персонала является “информированность об изменениях на предприятии” (средний балл 4,56), “возможность карьерного роста” (средний балл равен 4,12) и “взаимоотношения с коллегами” (средний балл равен 3,74).

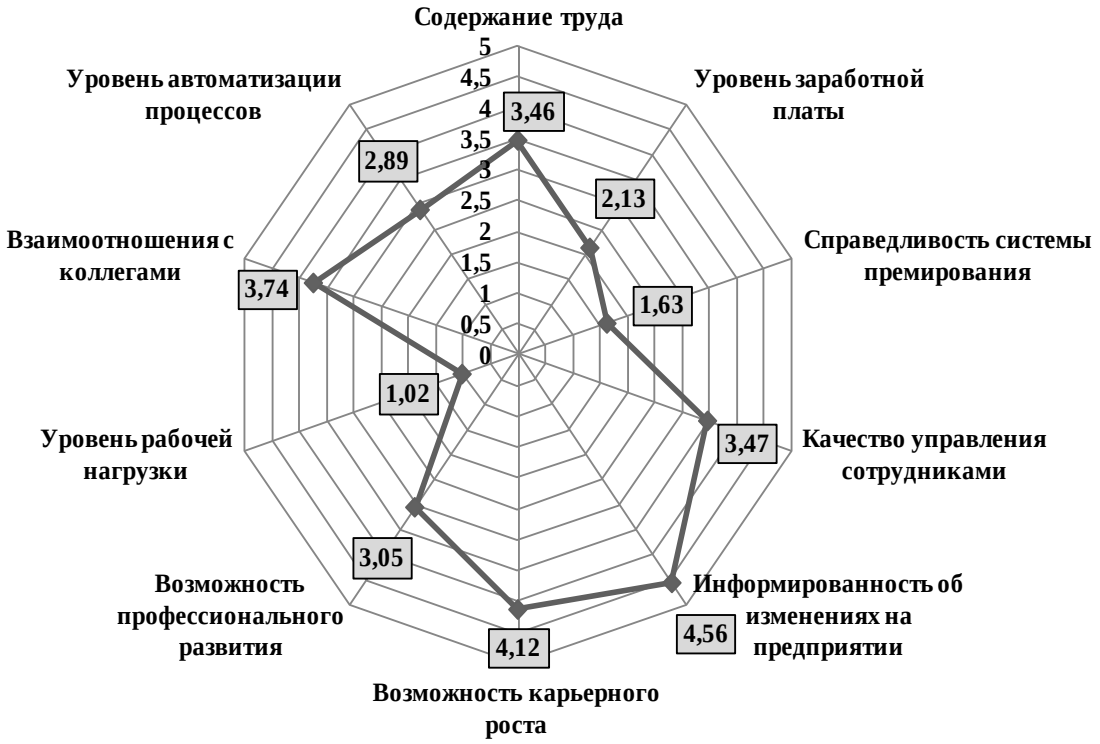

Рис.11. Средние оценки критериев удовлетворенности трудом персонала ООО "Ангмар"

В то же время работники ООО "Ангмар" наиболее неудовлетворены уровнем рабочей нагрузки (1,02 балла), справедливостью системы премирования (1,63 балла) и уровнем заработной платы (2,13 балла). Это позволяет сделать вывод, что на исследуемом предприятии не достаточна эффективно и понятно применяется материальное стимулирование труда, которое является базовой для повышения мотивации и заинтересованности в результате каждого работника предприятия.

При проведении оценивания степени удовлетворенности важно понимать, какой из критериев имеет решающее значение.

Для этого перед работниками предприятия ООО "Ангмар" в процессе анкетирования стояла задача не только оценить существующий уровень критериев, но и распределить их по степени важности, где 1– наиболее важный, 10 – наименее важный. Полученные данные были использованы для определения коэффициентов весомости критериев. Коэффициенты весомости (m_i) рассчитаны по формуле

$$m_i = \frac{100}{S_i} \div \sum_{i=1}^{n} \frac{100}{S_i} \quad (2)$$

где,

S_1 – сумма чисел,

n – число показателей.

Пример расчета представлен в таблице 14.

Таблица 14

Расчет значений коэффициентов весомости критериев удовлетворенности персоналаООО "Ангмар"

Показатели	Сумма рангов	$100/S_i$	Коэффициент весомости, m_i
Содержание труда	553	0,18	0,05
Уровень заработной платы	79	1,27	0,34
Справедливость системы премирования	158	0,63	0,17
Качество управления сотрудниками	474	0,21	0,06
Информированность об изменениях на предприятии	632	0,16	0,04
Возможность карьерного роста	237	0,42	0,11
Возможность профессионального развития	711	0,14	0,04
Уровень рабочей нагрузки	316	0,32	0,09
Взаимоотношения с коллегами	790	0,13	0,03
Уровень автоматизации процессов	395	0,25	0,07
Итого:	4345	3,71	1,00

Таким образом, работники ООО "Ангмар" оценили показатели “уровень заработной платы”, “справедливость системы премирования” и “возможность карьерного роста” как наиболее значимые (их коэффициенты весомости составили 0,34; 0,17 и 0,11 баллов

соответственно). К наименее значимым показателям респонденты отнесли “взаимоотношения с коллегами”, “возможность профессионального развития” и “информированность об изменениях на предприятии” (их коэффициенты весомости составили 0,03; 0,04 и 0,04 балла соответственно).

Следовательно, наиболее важными для работников ООО "Ангмар" являются критерии, которые отвечают за материальное благополучие, важность морального удовлетворения от работы, психологический климат находятся на заднем плане.

Далее, рассчитаем комплексный показатель удовлетворенности работников существующей системой стимулирования труда:

$$Q = \sum_{i=1}^{n} P_i * m_i \quad (3)$$

где p_i – средняя оценка показателя, баллы;

m_i –коэффициент весомости показателя;

n –количество показателей.

Расчет комплексного показателя удовлетворенности работников существующей системой мотивации ООО "Ангмар" представлен в таблице 15.

Таблица 15

Расчет комплексного показателя удовлетворенности работников существующей системой мотивации ООО "Ангмар"

Наименование критерия	Коэффициент весомости	Средний показатель, баллы	Взвешенная оценка, баллы
Содержание труда	0,05	3,46	0,17
Уровень заработной платы	0,34	2,13	0,73
Справедливость системы премирования	0,17	1,63	0,28
Качество управления сотрудниками	0,06	3,47	0,20

Информированность об изменениях на предприятии	0,04	4,56	0,19
Возможность карьерного роста	0,11	4,12	0,47
Возможность профессионального развития	0,04	3,05	0,12
Уровень рабочей нагрузки	0,09	1,02	0,09
Взаимоотношения с коллегами	0,03	3,74	0,13
Уровень автоматизации процессов	0,07	2,89	0,20
Комплексный показатель			2,56

Таким образом, комплексный показатель удовлетворенности системой мотивации на предприятии ООО "Ангмар" составил 2,56 балла. Чтобы определить, насколько высоким/низким является данный показатель, разделим возможные значения оценки на три области: низкий (1,00-2,33 балла), средний (2,34-3,66 балла), высокий (3,67-5,00 балла) уровень.

Размещение полученного показателя для ООО "Ангмар" на составленной шкале представлено на рисунке 13.

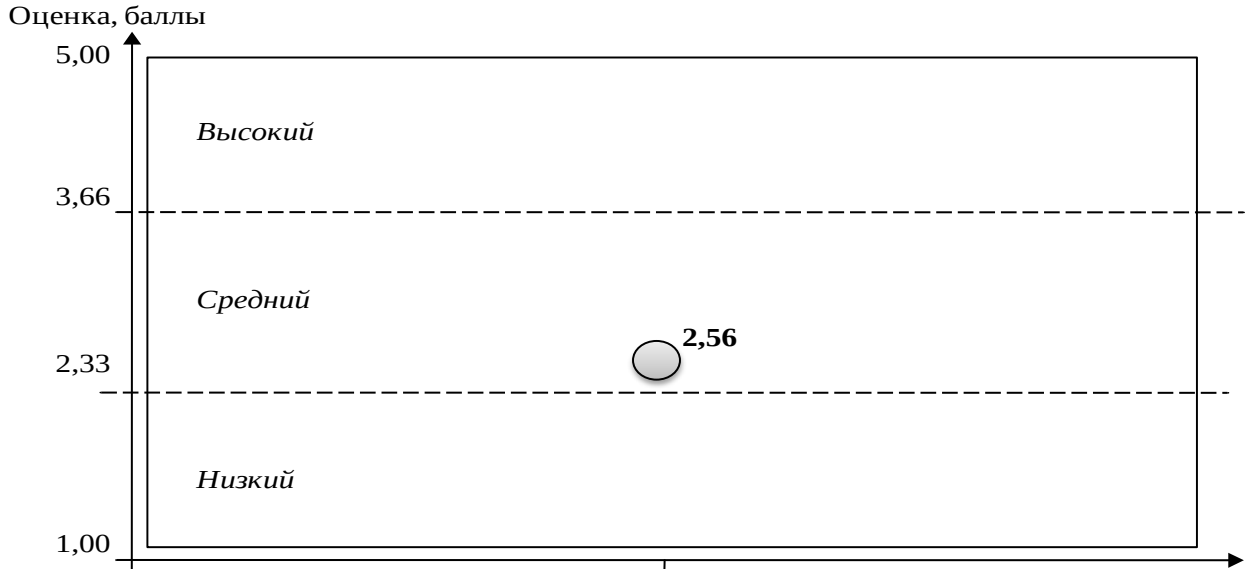

Рис. 12. Комплексный показатель удовлетворенности системой мотивации персонала ООО "Ангмар"

Как видно из рисунка 12, результат оценивания удовлетворенностью системой мотивации для ООО "Ангмар" находится у нижней границы зоны среднего уровня. Это свидетельствует о необходимости проведения мероприятий для поднятия общего уровня удовлетворенности. Таким

образом, проведенное исследование степени удовлетворенности работников существующей системой мотивации персонала позволило выявить наиболее важные критерии: “уровень заработной платы”, “справедливость системы премирования” и “возможность карьерного роста” как наиболее значимые (их коэффициенты весомости составили 0,34; 0,17 и 0,11 баллов соответственно). При этом средняя оценка составила “справедливости системы премирования” составила 1,63 балла, а средняя оценка “уровня заработной платы” составила 2,13 баллов, что является очень низкими показателями и указывает на необходимость разработки системы эффективной материальной мотивации. В целом комплексный показатель удовлетворенности имеет значение 2,56 баллов и находится у нижней границы зоны среднего уровня.

Вывод по 2 главе.

Таким образом,рассматриваемое предприятие является коммерческой организацией, основной целью деятельности которого является извлечение прибыли из своей производственной деятельности.

Организационная структура управления ООО "Ангмар" соответствует линейно-функциональному типу. Такая структура управления предоставляет оперативную реализацию управленческих решений, повышает эффективность функциональных департаментов, позволяет быстро маневрировать ресурсами.

Оценивая экономическую деятельность рассматриваемого предприятия в 2014-2016 гг., можно отметить, что объем реализации услуг к концу отчетного периода сократился на 12300 тыс. руб. или 7% и составил 171200 тыс. руб. Данный факт стал возможным в связи влиянием внешних факторов. Основным фактором послужило сокращение числа поступающих заказов. Наравне с изменениями выручки от реализации услуг, изменилась и себестоимость реализации, что отразилось на величине прибыли ООО "Ангмар", которая с каждым годом сокращалась.

Исходя из проведённого анализа кадрового состава работников, можно отметить, что в 2016 г. ситуацию в области наличия и движения кадров ухудшилась. Данный вывод исходит из того, что в структуре кадрового состава наблюдались негативные изменения, когда доля основных работников сокращалась при одновременном росте управленческих работников. Кроме этого, в области квалификации сотрудников было определено снижение уровня квалификации персонала на 0,1п., что также негативно отражается на состоянии кадров на ООО "Ангмар". Анализ движения персонала на предприятии также показал отрицательные изменения в области оборота и текучести кадров, что снизило уровень постоянства кадров, а значит, негативно скажется и на результатах деятельности рассматриваемого предприятия.

По результатам анализа системы мотивации в организации можно сделать следующие выводы:

- уровень производительности снижается, кадровый состав не стабилен, что говорит о том, что существуют проблемы в функционировании системы мотивации персонала на предприятии и ошибках при наборе новых сотрудников;

- к недостаткам существующей системы мотивации в организации можно отнести отсутствие индивидуального подхода к методам стимулирования работников. В результате этого руководство не всегда знает о реальных потребностях персонала, что в свою очередь сказывается на степени удовлетворённости работой персонала рассматриваемого предприятия и уровне производительности, а в дальнейшем может отразиться и на финансовом состоянии предприятия.

ГЛАВА 3.МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ВООО "АНГМАР"

3.1. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала

Главной целью совершенствования системы мотивации персонала ООО "Ангмар" является обеспечение эффективной деятельности сотрудников и динамичное развитие предприятия. На основе проведённого анализа существующей системы мотивации персонала компании сформулируем ряд предложений для её совершенствования.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что существующая в ООО "Ангмар" система мотивации персонала недостаточно эффективна, что подтверждается значительной текучестью кадров и нарастающим недовольством работников условиями оплаты и премирования труда.

Для их эффективной работы следует создать эффективную систему мотивации персонала. Можно предложить следующую схему ее совершенствования (рис. 13).



Рис. 13. Мероприятия по повышению эффективности мотивации персоналаООО "Ангмар"

Организационная культура - это нечто коллективное, что стало личным. Регламентировать же в деталях проявления личности невозможно и вредно с точки зрения современного маркетинга. Однако это не исключает совершенствование основных положений организационных отношений руководством компании и внедрение прогрессивных методов поведения в непосредственный обиход.

Построение организационной культуры ООО "Ангмар" должно происходить целенаправленно, не теряя способности эффективно реагировать на ситуации как относительно стандартные, так и на возникающие спонтанно. При этом организационная культура обязана укреплять коллективный дух и повышать мотивацию сотрудников.

Формирование организационной культуры должно отражаться в формулировке кредо организации, включая цель ее деятельности, основные правила, стиль, определенные обязательства по отношению к потребителям, партнерам и сотрудникам рассматриваемого предприятия. Хорошо представленные, сформулированные и зафиксированные в документах, эти правила позволять объединять сотрудников вокруг общих ясно определенных целей и ценностей.

Необходимо, чтобы развиваемую культуру всячески поддерживало руководство рассматриваемой организации, являясь тем живым примером, на который должен ориентироваться и брать пример весь остальной персонал. Только в таком случае совершенствование имеющихся ценностей будет проходить наиболее эффективно и в дальнейшем будет способствовать все большему процветанию предприятия.

Отношение к бизнесу как к "механизму", а к работникам как к заменяемым "винтикам" - это тяжелое, негативное наследие индустриальной эпохи. В современном же понимании ключ к успеху - человеческая индивидуальность. Любая организация - это люди, которые в ней работают. И именно они являются носителями культуры. Поэтому

руководство, тем или иным образом влияя на него, должно осознавать ответственность за свое действия. В ходе внедряемых перемен все основные усилия должны быть направлены на вершину управленческой пирамиды, а далее постепенно, она должна перемещаться вниз, к рядовым сотрудникам. В таком случае культура будет являться мощным стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать всех сотрудников организации на общие цели, тем самым способствуя мобилизации инициативы работников, воспитывая преданность организации, улучшает процесс коммуникации и поведения.

Для совершенствования организационной культуры ООО "Ангмар", с целью поддержания успешной стратегии фирменного развития, руководство должно регулярно осуществлять следующие необходимые мероприятия:

1) доработка и пересмотр таких основных целей и ценностей организации как приоритеты, принципы, подходы, нормы и рекомендуемые образцы поведения;

2) сопоставлениестепени соответствия усовершенствованной организационной культуры имеющейся стратегии развитияпредприятия, разработанной руководством. Выявление положительных и отрицательных моментов;

3) совершенствование мероприятий, которые направлены на формирование, развитие или закрепления рекомендуемых ценностей и образцов поведения;

4) благотворное воздействие на организационную культуру с целью преодоления возможных негативных моментов, возникающих время от времени в коллективе;

5) контроль за внедряемыми переменами в организационной культуре и внесения, в случае возникновения необходимости, поправок.

Одной из сторон организационной культуры организации является

заключение с медицинскими центрами корпоративных договоров на медицинское обслуживание. В данном случае является целесообразным внедрения данного проявления организационной культуры в ООО "Ангмар". Необходимо заключить прямой договор на медицинское обслуживание между организацией и медицинским центром по следующим направлениям:

- выездная вакцинация,
- периодические медицинские осмотры,
- медицинское обслуживание для сотрудников.

Ещё одной из рекомендаций является оплата абонемента в спортивный зал с частичной или полной оплатой. Но стоит оговорить, что данное мероприятие будет применимо не ко всем категориям персонала, а к наиболее значимым сотрудникам, в которых организация заинтересована и которые не имеют дисциплинарных взысканий.

Формирование организационной культуры ООО "Ангмар", которое бы модернизировало стратегию предприятия, является очень важным для успешного выполнения задач, так как культура формирует гармоничный социально-психологический климат и организационный дух, которые способствуют выполнению ежедневных задач и являются основой для достижения успеха. На формирование организационных ценностей должна иметь влияние частная историяорганизации, развивая тем самым сплоченность и преданность коллектива.

Формируя определенный организационный характер, следует учитывать, что для большинства сотрудников характерно предоставление приоритета не формальным умозаключениям, а нормам нравственной жизни коллектива, основанным на принципах индивидуальности и человечности, гармонии с коллегами. В организационной ментальности, укоренены ряд черт, связанных с присущим для многих организационным нигилизмом, на выявление которого и последующую борьбу с которым,

следует направить усилия.

Для достижения максимальных результатов цель объединения миссии и культуры должна иметь длительный характер, при этом все изменения, произведенные в организационной культуре, требуют высокой степени компетентности со стороны руководства данной организации.

Соблюдение системы ценностей, олицетворяющих культуру, должно быть направлено на улучшение социально-психологического климата коллектива организации и на этой почве - значительному повышению производительности труда.

Итак, организационная культура ООО "Ангмар" должна стать целостной системой уникальных идентифицирующих признаков, в основу которых положены ценности, которые определяют философию его деятельности, идею (видение) и миссию, формируют традиции, нормы и стили, способы служебных и межличностных взаимоотношений, поведение рядовых сотрудников и руководства, отражающий уровень совершенства, добропорядочности и привлекательности коллективного духа.

Как показал проведенный анализ, большое значение для работников организации ООО "Ангмар" безусловно, имеет эффективная оплата труда.Система оплаты труда должна быть, во-первых, справедливой для работников и, во-вторых, эффективной для предприятия, то есть имеющей определенную стоимость, затраты на свою эксплуатацию, достаточно прозрачной и понятной.

Мотивация персонала должна напрямую регулировать отношения между количеством и качеством труда и величиной оплаты труда. Другими словами, нормирование и оплата труда должна составлять основную ось управления персоналом. Сюда же относятся выговора и порицания за некачественный труд, за нарушения трудовой дисциплины, за неповиновение руководителю, за проявление инициативы и т.п. Все это

составляет часть подсистемы мотивации труда персонала и реализовывается в конкретных регламентах, определяющих трудовое поведение персонала. Существующая на рассматриваемом предприятии квартальная премиальная система не удовлетворяет потребности всего персонала. Всегда есть недовольные условиями работы, графиком, нагрузками и оплатой.

Для совершенствования материальной мотивации персонала рекомендуется использовать метод классификации должностей для формирования системы грейдов. Система грейдов в настоящее время является наилучшей системой начисления должностных окладов из всех основывающихся на применении балльно-факторного метода и матрично-математических моделей.Грейдирование — это классификация и сортировка рабочих мест, то есть упорядочивание их в иерархической структуре предприятия в соответствии с значимостью определенной позиции для предприятия.

Система грейдов вводится для мотивации сотрудников, делая оплату за их работу более прозрачной. При разработке системы грейдов надо понимать, что делает каждый сотрудник, занимающий определенную должность и находящийся на определенном рабочем месте (сделать это можно с помощью должностных инструкций, описания рабочих процессов, беседы с руководителем отдела).

Предложенный подход предусматривает последовательную, постепенную реализацию пяти этапов работы.

Первым этапом внедрения является анализ работы, выполняемой в должности. Его значение для предприятий представлено в следующем виде (см. рис. 14).

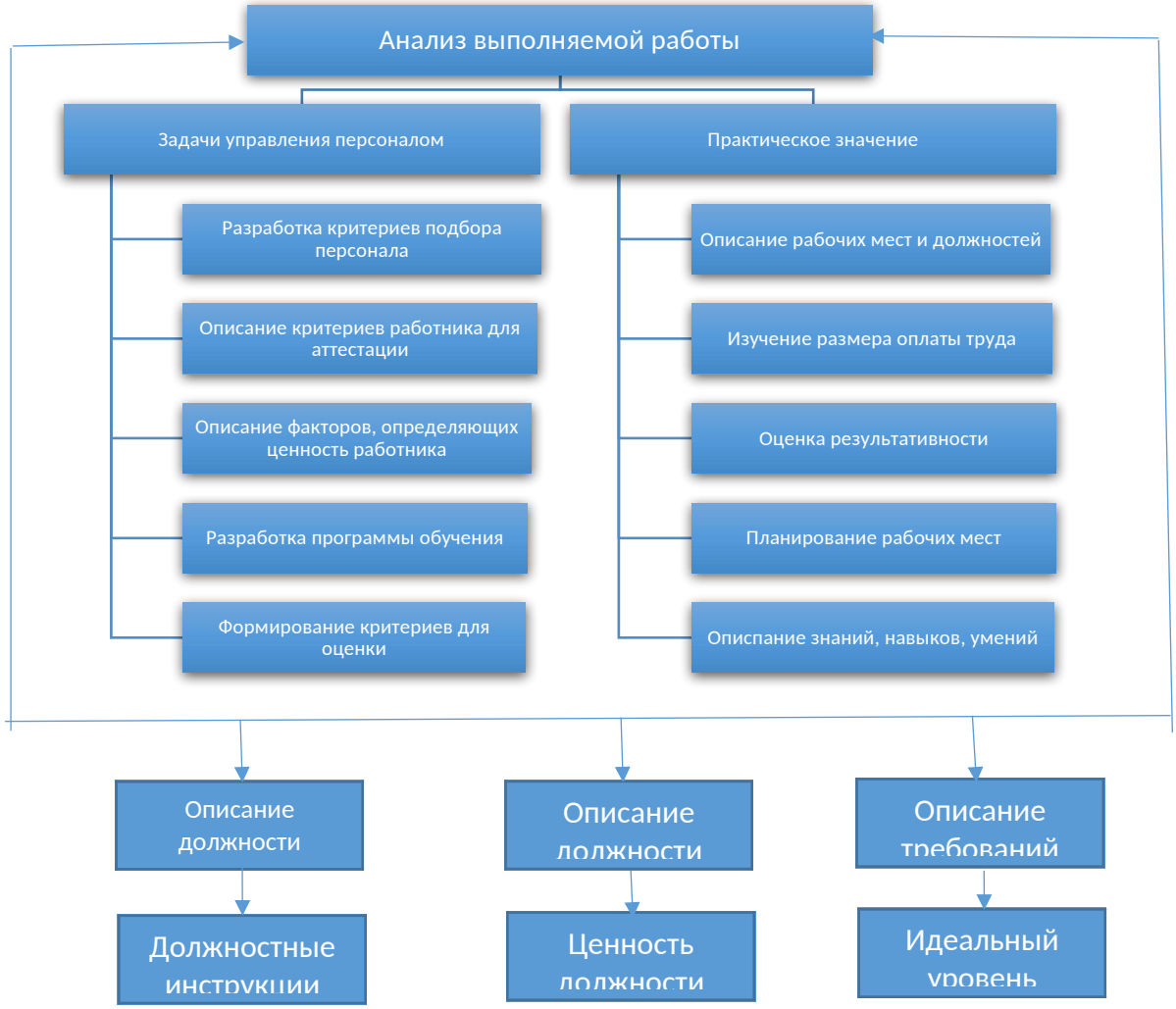

Рис. 14. Значение анализа работы, выполняемой на определенной должности

Как видно из рисунка 14, на основании анализа работы, является возможным описание должности, ее оценка и описание требований к должности.

Факторы для анализа работы, выполняемой в должности можно распределить следующим образом (см. рис. 15).



Рис. 15. Факторы для анализа работы, выполняемой в должности

Анализ выполняемой работы на определенной должности предлагается проводить по факторам, представленным на рисунке 16. Вообще анализ работы, выполняемой в должности, является четко определенным и включает в себя следующие категории сведений: идентификация выполняемой работы в данной должности; выполняемая работа; требования к выполнению (стандарты исполнения). Анализ работы проводится определенной группой исходя из требований и специфики предприятия.

Второй этап - оценка должностей. Существующий унифицированный подход на основе факторной системы оценки должностей позволяет понять относительную ценность каждой работы, каждой должности, помогает определить «рыночную стоимость» должности и построить прозрачную, справедливую систему оплаты труда, уменьшить текучесть кадров, оптимизировать численность персонала.

Кроме того, руководство получает сопоставимые данные по различным предприятиям отрасли.

Предлагается использовать пять групп факторов, и субфакторов, которые входят в их состав и раскрывают более подробно исследуемый вопрос, для оценки каждой должности (см. рис. 16).

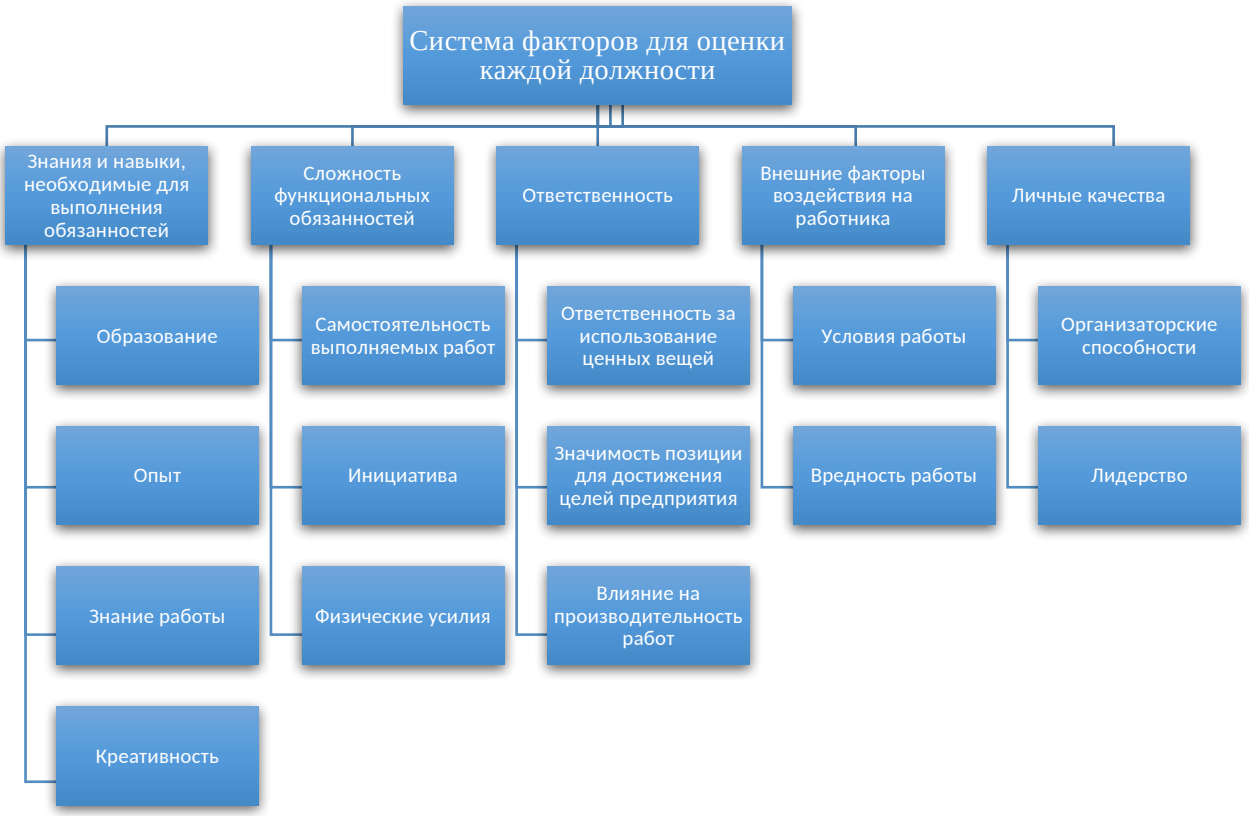

Рис. 16. Факторы и субфакторы для оценки каждой должности

По каждому фактору экспертами делается вывод, который отображается в табличном виде с помощью цифр или процентного значения. В зависимости от полученной оценки должностные позиции зачисляются в определенный грейд (разряд), который гарантирует получение определенной заработной платы или социального пакета. Количество выбранных предприятием факторов варьируется в зависимости от сферы деятельности и сложности организационной структуры и может достигать нескольких десятков. Для ясности их объединяют в несколько групп.

На основе проведенного анализа деятельности и стратегических целей предприятия следует разработать весовые коэффициенты, и систему балльных оценок для факторов оценки каждой должности.

Сумма баллов, которая в начале взята обобщенно, разбивается на неравные доли баллов, которые распределяются по факторам в зависимости от их приоритетности. Пример распределения значимости факторов представлен в таблице 16.

Таблица 16

Определение значимости факторов

№	Факторы	Балы	Весовые коэффициенты
Общая сумма		100	1
1	Знания и навыки	33	0,33
2	Сложность функциональных обязанностей	26	0,26
3	Ответственность	26	0,26
4	Внешние факторы воздействия на работника	5	0,05
5	Личные качества	10	0,1

Аналогичным образом должна быть разработана шкала балльных оценок и весовых коэффициентов для субфакторов, которые входят в состав факторов оценки (см. табл. 17).

Таблица 17

Распределение основных баллов по субфакторам

Факторы и субфакторы	Балы
Знания и навыки	33
Уровень образования	6,6
Опыт	13,2
Знание работы	9,9
Креативность	3,3
Сложность функциональных обязанностей	26
Самостоятельность выполнения работ	10,4
Инициативность	10,4
Физическая нагрузка	5,2
Ответственность	26
Ответственность за использование ценных вещей	6
Значимость позиции для достижения целей предприятия	10
Влияние на производительность работ	10
Внешние факторы воздействия на работника	5
Условия работы	2
Вредность работы	3
Личные качества	10

Организаторские способности	5
Лидерство	5

Субфакторы избираются исходя из особенностей и специфики предприятия. Баллы при этом разделяются по количеству баллов основного фактора.

Следующим шагом является описание требований каждого субфактора. Каждый субфактор должен быть описан во избежание разночтений. Предлагается остановиться на пяти грейдах. При этом градация происходит от определенного минимального влияния на деятельность предприятия до максимального, существенно необходимого для эффективной и продуктивной деятельности предприятия.

Третий этап - выстраивание сети. Для четкого понимания границ оценки осуществляется распределение каждого субфактора по грейдам (классам). Предлагается распределение значимости субфакторов на 5 грейдов (см. табл. 18).

Таблица 18

Шкала субфакторов

Субфакторы	Грейды				
	5	4	3	2	1
Уровень образования	1,32	2,64	3,96	5,28	6,6
Опыт	2,62	5,28	7,92	10,56	13,2
Знание работы	1,98	3,96	5,94	7,92	9,9
Креативность	0,66	1,32	1,98	2,64	3,3
Самостоятельность выполнения работ	2,08	4,16	6,24	8,32	10,4
Инициативность	2,08	4,16	6,24	8,32	10,4
Физические нагрузки	1,04	2,08	3,12	4,16	5,2
Ответственность за использование ценных вещей	1,2	2,4	3,6	4,8	6
Значимость позиции для достижения целей предприятия	2	4	6	8	10
Влияние на производительность работ	2	4	6	8	10
Условия работы	0,6	1,2	1,8	2,4	3
Вредность работы	0,4	0,8	1,2	1,6	2
Организаторские способности	1	2	3	4	5
Лидерство	1	2	3	4	5
Общая сумма	20	40	60	80	100

Четвертый этап – грейдирование. Распределение должностей по грейдам проводится определение значимости и весомости каждой должности по всем субфакторам для предприятия через распределение по грейдам. Определение относительной ценности должности в соответствии с набранными баллами. Далее вместо грейдов к каждому субфактору проставляются соответствующие баллы, которые берутся из таблицы 18.

Таким образом, образуется рейтинг должностей по значимости их позиций на предприятии. Для группировки должностей необходимо выявить самый большой разрыв между набранными баллами, граница разрыва будет переходом к следующей группе.

Стоимость должности определяется самим предприятием или ее среднерыночную оценку можно поручить консалтинговой фирме. При этом необходимо отметить, что нужно оперировать стоимостью должностей, которые существуют на момент внедрения системы грейдов на предприятии. В этом случае, возможно введение корректирующего коэффициента с учетом стратегической ценности должности на предприятии. Поправочный коэффициент накладывается на среднерыночную стоимость должности. Для более приоритетной должности корректирующий коэффициент + 50%, если должность не приоритетная - корректирующий коэффициент -15%.

Далее проводится распределение вознаграждения на фиксированную и переменную части по должностям (категориям должностей). Суть данного шага заключается в том, что в значимой части должностей, которые имеют наибольшее влияние на предприятии переменная часть зарплаты больше, чем фиксированная, поскольку от их деятельности в большей степени зависит достижение целей предприятия.

Далее определяются переменная и фиксированная части зарплаты для различных категорий должностей. В зависимости от полученного результата переменная часть может варьироваться. Например, если

предприятие перевыполнило план на год, то сотрудник получает дополнительный процент к переменной части зарплаты

Пятый этап - оценка соответствия качеств работника должности Определение требований должности к работнику.

На каждой позиции могут быть использованы различные требования, поскольку сам род деятельности может предусматривать значимость того или иного аспекта. Кроме определения самых факторов требований, необходимо определить критерии этих требований и балльную систему соответствия индивидуума требованиям должности.

Различные сотрудники могут не соответствовать всем необходимым параметрам в позиции на все 100%. Данное несоответствие может быть разным, но чем важнее уровень должности на предприятии, тем разрыв несоответствия должен быть меньше. Например, для 1 грейда разрыв несоответствия может составлять 10%, а для 5 грейда - 30%. Если несоответствие 1 грейда составляет 10%, то руководство принимает решение оставить сотрудника или нет, в этом случае, если решение будет положительным для сотрудника, то он получает только фиксированную часть зарплаты.

Предложенная система будет способствовать созданию ясной методики формирования вознаграждения для обслуживающего персонала, основанной на оценке результативности труда работников, а также оптимизирует фонд заработной платы в ООО "Ангмар".

С введением новой системы оплаты труда, руководству организации ООО "Ангмар" будет значительно проще принимать решения относительно индексации заработной платы, а также легче администрировать организационную систему материального стимулирования. Создав эффективную систему грейдов, руководство организации должно получить инструмент влияния на персонал: на оклады, премии и социальный пакет.

Также немаловажное значение имеет нематериального стимулирование персонала. В качестве мероприятий такого рода можно предложить проведение конкурсов профессионального мастерства в масштабе фирмы, присваивать за достигнутые результаты звания лучшего в своей профессии. Одним из вариантов нематериального стимулирования персонала может стать проведение конкурса “Лучший сотрудник” по итогам квартала.

Этапы проведения конкурса приведены в таблице 19.

Таблица 19

Этапы конкурса “Лучший сотрудник”

Этапы конкурса	Сроки реализации
Информирование персонала о проведении конкурса	02.11.16-09.11.16
Сбор заявок на участие в конкурсе	09.11.16-16.11.16
Проведение конкурса (по итогам деятельности каждого участника в течение года)	16.11.16-28.12.16
Подведение итогов конкурса	28.12.16-29.12.16
Награждение победителя	30.12.16

Все предложенные мероприятия перед реализацией необходимо просчитать по затратам, поставить цели, которые должны быть достигнуты. Обязательно должен быть социальный эффект, так как мероприятия должны приносить пользу и в дальнейшем мотивировать сотрудников на качественную работу и своевременное выполнение своих обязанностей. Это позволит повысить лояльное отношение к своей организации и предотвратит снижение удовлетворенностью работой, а в дальнейшем позволит понизить текучесть работников на рассматриваемом предприятии. Далее проведём экономическое обоснование мероприятий.

3.2. Расчет экономико-социальной эффективности предложенных мероприятий

Условием участия в конкурсе “Лучший сотрудник” будет работа в компании не менее 1 года, отсутствие дисциплинарных взысканий,

внесение особого вклада в развитие деятельности предприятия или совершение выдающегося поступка. Награда победителя в виде грамоты и премии в размере 5000 рублей. Рекомендуется проведение конкурса ежеквартально. Таким же образом можно провести конкурс на лучшего сотрудника за год. Вознаграждение победителя будет уже 10000 руб.:

1. присвоение звания “Лучший сотрудник 2016”;

2. 10000 руб.;

3. почетная грамота.

Стоимость изготовления одной почетной грамоты в среднем составляет 1500 рублей (деревянная рамка, тиснение, логотип). Таким образом, общие затраты на проведение конкурса составят 11500 рублей. Годовые затраты на проведение конкурса “Лучший сотрудник” составят: (4 *5000) + 11500= 31500 рублей.

На предлагаемые мероприятия по поддержанию здоровья, спортивных интересов и всестороннего развития, с помощью которых планируется формировать организационную культуру, является целесообразным выделение дополнительных средств в размере 0,5 тыс. руб. в месяц на каждого сотрудника предприятия. Таким образом, общая сумма в месяц будет составлять 0,5 *185= 92,5 тыс. руб. В год расходы на данные мероприятия будут составлять 92,5 *12= 1110 тыс. руб.

Для внедрения системы грейдов следует воспользоваться услугами консалтинговой компании, занимающейся разработкой и внедрением подобных систем, для консультирования по данному проекту. Затраты на реализацию можно просчитать после консультирования со специалистами. В среднем на разработку, расчет и внедрение грейдов для юридических лиц со штатом сотрудников от 100 до 200 человек необходимо 30000 рублей и 10000 рублей на обучение специалистов отдела кадров и бухгалтерии работе с грейдами. Таким образом, общие расходы составят 40000 руб.

На основе предложенных выше рекомендаций разработаем программу мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в ООО "Ангмар"и данные занесем в таблицу 20.

Таблица 20

Сводная таблица планируемых мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в ООО "Ангмар"

Мероприятия	Ответственный	Затраты, тыс. руб.	Ожидаемый результат
Разработка и внедрение системы грейдов	генеральный директор	40	- увеличение мотивации - повышение производительности труда
Проведение конкурса “Лучший сотрудник”	Зам. директора по персоналу	31,5	- снижение текучести кадров - рост квалификации и профессионализма сотрудников
Формирование организационной культуры на основе комплекса мероприятий	Зам. директора по персоналу	1110	- повышение лояльности - повышение удовлетворенности трудом - улучшение морально-психологического климата в коллективе
Итого	-	1181,5	-

Таким образом, общая стоимость комплекса мероприятий в плановом периоде, призванных повысить качество и эффективность мотивации персонала, составляет 1181,5 тыс. руб.

Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в ООО "Ангмар" необходимо для сопоставления затраченных средств и усилий с результатами, которые будут получены после реализации мероприятий. Также необходимо определить социальную значимость каждого мероприятия. Они должны приносить пользу и положительно влиять на мотивацию персонала. Только в таком случае они будут эффективны.

С учетом существующего экономического кризиса запланируем увеличение прибыли после внедрения предложенных мероприятий на 10%. Тогда дополнительная прибыль рассматриваемой организации будет составлять: 25480 *0,1 =2548 тыс. руб.

Экономический эффект мероприятия рассчитывается по формуле:

$$Э = П – З, \quad (3)$$

где, Э – эффективность мероприятия, тыс. руб.;

П – экономический результат от внедрения, руб.;

З – затраты на реализацию мероприятия, руб.

Рассчитаем экономический эффект мероприятия по разработке и внедрению мероприятий по совершенствованию мотивации персоналаООО "Ангмар" по формуле (3): Э = 2548 –1181,5 = 1366,5 тыс. рублей.

Э >0, значит предлагаемый проект экономически эффективен и введение запланированных мероприятий является целесообразным.

Рассчитаем социально – экономическое обоснование предложенных мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО "Ангмар" (см. табл. 21).

Таблица 21

Социально – экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала

Мероприятия	Условия реализации	Социальный эффект	Экономич .эффект, тыс. руб.
Разработка и внедрение системы грейдов	1.Наличие финансовых возможностей 2. Обучение специалистов отдела кадров и бухгалтерии	1. Обеспечение связи между результатами трудовой деятельности и оплатой труда. 2. Стимуляция к длительной трудовой деятельности 3. Удержание ключевых сотрудников в организации. 4. Повышение количества отработанного времени 5. Развитие кадрового потенциала	
Проведение конкурса “Лучший сотрудник”	1.Назначение ответственного. 2.Работа в компании не менее 1 года. 3. Наличие выдающихся достижений.	1. Повышение лояльности к организации. 2. Стимулирование персонала на более плодотворную работу. 3. Осознание значимости для организации.	
Мероприяти	1.Создание положения о	1. Формирование здорового	1366, 5

я по формированию организационной культуры	внутриорганизационном обучении и программы поддержания здорового образа жизни. 2.Наличие финансовых возможностей.	образа жизни у персонала. 2. Улучшение морально-психологического климата 3. Мобилизация сотрудников на более эффективную работу. 4.Создание сплочённости в коллективе	

Социальный эффект от предложенных мероприятий является залогом роста производительности труда сотрудников, а значит и повышения прибыльности предприятия.

Вывод по 3 главе.

Таким образом, для совершенствования системы мотивации работников рассматриваемого предприятия была предложена модель повышения ее эффективности. Эффективная система мотивации должна основываться на совершенствовании стимулирующих мер материального характера, формировании организационной культуры и повышении эффективности нематериальной мотивации.

Одним из методов совершенствования мотивации персонала в ООО "Ангмар" можно рекомендовать систему грейдов. Это даст возможность видеть зависимость оплаты труда от индивидуального вклада каждого сотрудника в работу организации. Плюсом системы грейдов является прозрачность и справедливость, возможность стимулирования на более плодотворную работу, развитие профессиональных и личных качеств.

Кроме того, было предложено проведение мероприятий по поддержанию здоровья, спортивных интересов и всестороннего развития с целью формирования организационной культуры и лояльности персонала, а также проведение ежеквартального конкурса “Лучший сотрудник”.

Предлагаемые мероприятия развивают у работников такие качества, как инициативность, готовность к саморазвитию и обучению, желание осознанно трудиться на благо организации, готовность принять дополнительную ответственность и участвовать в выработке решений.

Комплекс предложенных мероприятий обеспечивает каждому работнику перспективу в материального и карьерного роста, уверенность, что его усилия не останутся незамеченными и работодатель по достоинству оценит индивидуальные старания каждого своего работника. Наличие перечисленных элементов соответствует интересам конкретных работников, они позволяют сформировать высокопрофессиональный, способный к самосовершенствованию трудовой коллектив, который способен стать основой и движущей силой для дальнейшего развития организации.

Рассчитанные данные свидетельствуют, что при внедрении предложенных мероприятий, не смотря на затраты и продолжающийся экономический кризис, рассматриваемое предприятие будет продолжать получать прибыль, задействовав мотивационную составляющую производительности труда сотрудников.

При разработке рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала в ООО "Ангмар" необходимо применять комплексный подход. Также необходимо помнить, что мероприятия должны приносить не только экономический эффект, но и социальный. То есть они должны мотивировать персонал на достижение поставленных целей и получение результата в трудовой деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог проделанной работы, необходимо отметить следующее.

Согласно общепринятому мнению, “мотив” трактуется как побудительная причина, повод к какому-либо действию. Именно такой подход, рассматривающий мотивы в качестве побудительных причин к деятельности, является сегодня наиболее распространенным и междисциплинарным, используемым в психологии, социологии, управлении и прочих науках.

Система мотивации персонала – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих повысить эффективность деятельности сотрудников и компании в целом, а также привлечь и удержать наиболее талантливых специалистов. Внедрение системы мотивации персонала способствует достижению таких задач управления, как ориентации персонала на решение стратегических задач компании, стимулирования профессионального развития сотрудников, обеспечение стабильности кадрового состава компании, увязки доходов сотрудников компании с приложенными ими усилиями.

Повышение производительности труда напрямую связано с заинтересованностью сотрудников в своем труде и его результатах, с тем, насколько высока его мотивированность на производительный труд. Мотивация персонала основана на использовании как материальных, так и нематериальных стимулов. Использование только одного вида стимулов уже давно признано неэффективным для многих видов деятельности, исключая низкоквалифицированный и малопроизводительный труд.

Человек — система очень сложная, и простых рецептов в области мотивации и стимулирования нет и быть не может. Для получения практических результатов имеет значение не столько количество

используемых инструментов, сколько правильная постановка целей исследования, понимание, каким образом будут использоваться результаты. Важно понять сложность “объекта исследования” — мотивации, учитывать множество показателей и данных, полученных как с помощью тестов, так и в результате практического наблюдения, анализа деятельности и результатов труда.

ООО "Ангмар" создано на базе инженерно-технического и монтажного персонала специализированных монтажных управлений трестов "Севзапмонтажавтоматика" и "Севзапэлектромонтаж". С момента основания, электромонтажное предприятие ООО "Ангмар" проделала путь от небольшого предприятия, занимающегося ремонтными работами на промышленных предприятиях, до статуса признанного лидера в строительстве энергообъектов в Мурманской области.

Предприятие является коммерческой организацией, основной целью деятельности которого является извлечение прибыли из своей производственной деятельности.

Организационная структура управления ООО "Ангмар" соответствует линейно-функциональному типу. Такая структура управления предоставляет оперативную реализацию управленческих решений, повышает эффективность функциональных департаментов, позволяет быстро маневрировать ресурсами.

По результатам проведенного анализа предприятия ООО "Ангмар" можно сделать следующие выводы:

- уровень производительности снижается, кадровый состав не стабилен, что говорит о том, что существуют проблемы в функционировании системы мотивации персонала на предприятии и ошибках при наборе новых сотрудников;

- к недостаткам существующей системы мотивации в организации можно отнести отсутствие индивидуального подхода к методам

стимулирования работников. В результате этого руководство не всегда знает о реальных потребностях персонала, что в свою очередь сказывается на степени удовлетворённости работой персонала рассматриваемого предприятия и уровне производительности, а в дальнейшем может отразиться и на финансовом состоянии предприятия.

Главной целью совершенствования системы мотивации персонала в ООО "Ангмар" является обеспечение эффективной деятельности сотрудников и динамичное развитие предприятия.

Для совершенствования системы мотивации работников рассматриваемого предприятия была предложена модель повышения ее эффективности. Эффективная система мотивации должна основываться на совершенствовании стимулирующих мер материального характера, формировании организационной культуры и повышении эффективности нематериальной мотивации.

Одним из методов совершенствования мотивации персонала в ООО "Ангмар" можно рекомендовать систему грейдов. Это даст возможность видеть зависимость оплаты труда от индивидуального вклада каждого сотрудника в работу организации. Плюсом системы грейдов является прозрачность и справедливость, возможность стимулирования на более плодотворную работу, развитие профессиональных и личных качеств.

Кроме того, было предложено проведение мероприятий по поддержанию здоровья, спортивных интересов и всестороннего развития с целью формирования организационной культуры и лояльности персонала, а также проведение ежеквартального конкурса “Лучший сотрудник”.

Рассчитанные данные свидетельствуют, что при внедрении предложенных мероприятий, не смотря на затраты и продолжающийся экономический кризис, рассматриваемое предприятие будет продолжать получать прибыль, задействовав мотивационную составляющую производительности труда сотрудников.

Предлагаемые мероприятия развивают у работников такие качества, как инициативность, готовность к саморазвитию и обучению, желание осознанно трудиться на благо организации, готовность принять дополнительную ответственность и участвовать в выработке решений. Комплекс предложенных мероприятий обеспечивает каждому работнику перспективу в материального и карьерного роста, уверенность, что его усилия не останутся незамеченными и работодатель по достоинству оценит индивидуальные старания каждого своего работника. Наличие перечисленных элементов соответствует интересам конкретных работников, они позволяют сформировать высокопрофессиональный, способный к самосовершенствованию трудовой коллектив, который способен стать основой и движущей силой для дальнейшего развития организации.

Таким образом, для совершенствования системы мотивации работников в рассмотренной организации необходимо применять комплексный подход. То есть применять методы, как материального стимулирования, так и нематериального стимулирования. Также необходимо помнить, что мероприятия должны приносить не только экономический эффект, но и социальный. То есть они должны мотивировать персонал на достижение поставленных целей и получение результата в трудовой деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2016)

2. Абаскалова А.О. Мотивация персонала, как один из механизмов повышения заинтересованности персонала в управлении организации // Стратегическое планирование развития городов и регионов -2015. - С. 242-246

3. Бекетова, В.В. Затраты на персонал – не расходы, а инвестиции / В. Бекетова // Кадровый менеджмент. -2014. - №6. - С. 15-17.

4. Башкатова Ю. И., Каптюхин Р. В., Звягина Л. В. Особенности мотивации персонала в современных корпорациях // Молодой ученый. — 2015. - №6.2. - С. 3-5.

5. Большакова И.А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2015. - № 12. - С. 113-116.

6. Боробов В.Н. Управление персоналом и мотивация в современной организации // Национальная безопасность / notabene. - 2015. - № 4. - С. 493-504.

7. Бурмистрова Д.В. Мотивация как основной критерий управления персоналом // Научные проблемы транспорта Сибири и Дальнего Востока. 2015. № 1-2. С. 61-64.

8. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е.Н. Ветлужских – Изд.: Альпина Паблишер, 2016. – 150 с.

9. Гагаринская Г.П. Стимулирование трудовой деятельности / Г.П. Гагаринская Л.Б. – М.: "Машиностроение-1", 2014. - 96 с.

10. Горшкова Е.В. Мотивация к труду как элемент управления персоналом // Управление персоналом: современные концепции и эффективные технологии - 2015. - С. 114-117.

11. Григорьева О.И.Мотивация как элемент управления персоналом //Новые технологии - нефтегазовому региону (материалы Всероссийской с международным участием научно-практической конференции)-2016. С. 54-56.

12. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / перев.с англ. И. Веригин – Изд.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.- 416 с.

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

14. Дэкерс, Л. Мотивация: теория и практика: расшир. курс / Ламберт Дэкерс. - М: ГроссМедиа, 2011. - 640 с

15. Егоршин, А.П. Стимулирование трудовой деятельности / А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2014. - 320 с.

16. Изменения в мотивации труда в новых условиях / под ред. Соловьев А.В. – М.: НИИ труда. 2012. - 124 с.

17. Каверин, С.Б. Мотивация труда / С.Б. Каверин. – М.: "Институт психологии РАН", изд-во, 2011. - 224 с.

18. Какие методы повышения стимулирования персонала являются наиболее действенными / А. Бурмистров, Н. Газенко // Упр. Персоналом. - 2012. -№7.-с.48-49.

20. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами / Л.В. Карташова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 236 с.

21. Катульский, Е. Стимулирование на рынке труда. // Вопросы экономики. – 2014. - №2. - С. 92-100.

22. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Уч.-практ.пос. / А.Я. Кибанов -М.: Проспект, 2016. – 118 с.

23. Ковалев, В.И. Мотивы поведения и деятельности / В.И. Ковалев. - М.: Наука, 2012. - 192 с.

24. Комаров, О.К. Теоретические и методологические основы формирования механизмов мотивации, стимулирования и оплаты труда в промышленности / О.К. Комаров – Саратов, 2015. - 339 с.

25. Корзенко Н.И., Тимакова Т.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Вестник Челябинского государственного университета. - 2016. - № 1 (356). - С. 124-126.

26. Крячко К. С. Эффективная мотивация персонала // Экономическая наука и практика: материалы II междунар. науч. конф. — Чита: Издательство Молодой ученый, 2014. — С. 65-71.

27. Лебедев М.А., Ивасенко А.Г. Мотивация как фактор управления персоналом // Современные наукоемкие технологии. - 2015. - № 7-2. - С. 164.

28. Лобызенкова В.А. Трудовая мотивация как элемент управления персоналом // Экономика, социология и право / В.А. Лобызенкова В.А. - 2015. - № 2. - С. 108-113

29. Минасян С. С. Мотивация персонала // Молодой ученый. - 2015. - №1. - С. 401-403.

30. Михайлова О.В., Гришнякова Е.А. Мотивация работников как функция управления персоналом // Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления -2016. - С. 268-271.

31. Мустафина Д.А. Мотивация как метод эффективного управления персоналом // Перспективные направления социально-экономического развития России -2016. - С. 80-83.

32. Новосельский С.О. Мотивационные аспекты управления персоналом предприятия с учетом его отраслевой специфики // Политика, экономика и инновации – 2016 - №2 – 4 с.

33. Павленко О.В.Нематериальная мотивация в системе управления персоналом // Экономика и предпринимательство -2016. - № 3-2 (56-2). - С. 524-527.

34. Патрахина, Т.Н. Сущность и содержание понятия “мотивация” в системе управления / Т. Н. Патрахина, К. П. Романчук // Молодой ученый. — 2016. — №7. — С. 461-464

35. Перевозова О.В. Формирование конкурентных преимуществ организаций на основе конкурентоспособности менеджеров // Современный финансовый инструментарий развития малого и среднего предпринимательства: монография / Якушев А.А. [и др.]; Челяб. филиал Финуниверситета. – Челябинск, 2016. – С. 188-200

36. Редькина Е.А., Петелина Т.О. Мотивация один из элементов упправления персоналом // Глобализация науки: проблемы и перспективы - 2016. - С. 76-78.

37. Романов А.Н., Лобанов Н.И., Петрунин А.И. Персонал: управление, характеристика, мотивация // Глобализация науки: проблемы и перспективы - 2015. - С. 112-114.

38. Селиванова М.В.Принципы управления персоналом: сущность и влияние на мотивацию //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2016. - № 7. - С. 170-172.

39. Трейси Б. Мотивация / перев.с англ. Е. Ивченко – Изд.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 208 с.

40. Ульрих Д., Брокбэнк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество / перев.с англ. И. Новаш, М. Богомоловой – Изд.: Претекст, 2016 – 356 с.

41. Чимеева Б.Б., Сангаева Т.Е. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом / Актуальные вопросы экономики, менеджмента и финансов в современных условиях -2016. - С. 284-288.

42. Хагур Ф.Р., Абреч С.И. Трудовая мотивация как важнейший элемент управления персоналом // Мир современной науки. - 2016. - № 4 (32). - С. 37-42.

43. Халиуллина Р.Ф. Управление персоналом и мотивация труда //Научно-образовательный потенциал молодежи в решении актуальных проблем XXI века. - 2015. - № 2. - С. 76-77.

44. Худобина Г.И. Мотивация персонала как фактор управления персоналом организации // Проблемы экономики, организации и управления в России и мире (материалы IX международной научно-практической конференции) -2016. - С. 300-305.

45. Ширинкина И.Н. Мотивация труда как фактор повышения эффективности процесса управления персоналом // Научно-образовательный потенциал молодежи в решении актуальных проблем XXI века. - 2015. - № 2. - С. 152-153.

46. Шкляр Т.Л. Новый взгляд на мотивацию персонала. Экономика и современный менеджмент: теория и практика. - 2015. - № 35. - С. 164-167.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ1

Бухгалтерский балансООО "Ангмар"

на 31 декабря 20 15 г.

		Коды		
	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2016
Организация	по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН			
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма / форма собственности с	по ОКОПФ/ОКФС			
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384(~~385~~)		

Местонахождение (адрес)

Пояснения[1]	Наименование показателя[2]	Код	На 31 декабря 20 15 г.[3]	На 31 декабря 2015 г.[4]	На 31декабря 2014 г.[5]
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	2542	2546	4562
	Основные средства	1150	175000	167200	124200
	Итого по разделу I	**1100**	177542	169746	128762
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	37202	35825	31518
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220		28	56
	Дебиторская задолженность	1230	6845	6853	4524
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	3665	123	5466
	Итого по разделу II	**1200**	47712	42829	41564
	БАЛАНС	**1600**	225254	212575	170326
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ[6]				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	43230	43230	43230
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	2700	2700	2700
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	51542	51361	48243
	Итого по разделу III	**1300**	97472	97291	94173
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	29700	71926	70044
	Итого по разделу IV	**1400**	29700	71926	70044
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	45663	5566	1553
	Кредиторская задолженность	1520	52325	37792	4556
	Оценочные обязательства	1540	94		
	Итого по разделу V	**1500**	98082	43358	6109
	БАЛАНС	**1700**	225254	212575	170326

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Отчет о финансовых результатахООО "Ангмар" за 2016 г.

Пояснения[1]	Наименование показателя[2]	Код	За год 2016г.[3]	За год 2015 г.[4]
	Выручка[5]	2110	171200	183500
	Себестоимость продаж	2120	(145720)	(156019)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	25480	27481
	Коммерческие расходы	2210	(6956)	(4562)
	Управленческие расходы	2220	(4566)	(5632)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	13958	17287
	Проценты к получению	2320	6	5
	Проценты к уплате	2330	(20)	(7)
	Прочие доходы	2340	45	66
	Прочие расходы	2350	(56)	(38)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	13933	17313
	Текущий налог на прибыль	2410	(2787)	(3463)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	11146	13850
	Совокупный финансовый результат периода[6]	2500	11146	13850

Отчет о финансовых результатахООО "Ангмар" за 2015 г.

Пояснения[1]	Наименование показателя[2]	Код	За год 20 14 г.[3]	За год 20 13 г.[4]
	Выручка[5]	2110	183500	167445
	Себестоимость продаж	2120	(156019)	(139749)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	27481	27696
	Коммерческие расходы	2210	(4562)	(4555)
	Управленческие расходы	2220	(5632)	(4536)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	17287	18605
	Проценты к получению	2320	5	7
	Проценты к уплате	2330	(7)	(5)
	Прочие доходы	2340	66	36
	Прочие расходы	2350	(38)	(25)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	17313	18618
	Текущий налог на прибыль	2410	(3463)	(3724)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	13850	14894

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Анкета-опросник для сотрудников ООО "Ангмар"

1	Насколько Вы удовлетворены информированностью об изменениях на предприятии	
2	Насколько Вы удовлетворены возможностью карьерного роста	
3	Взаимоотношения с коллегами	
4	Насколько Вы удовлетворены уровнем рабочей нагрузки	
5	Насколько Вы удовлетворены возможностью профессионального развития	
6	Насколько Вы удовлетворены уровнем заработной платы	
7	Насколько Вы удовлетворены качеством управления сотрудниками	
8	Насколько Вы удовлетворены уровнем автоматизации процессов	
9	Насколько Вы удовлетворены справедливостью системы премирования	
10	Насколько Вы удовлетворены содержанием труда	