ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГОТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»
(ФГБОУ ВО УрГУПС)

Факультет экономики и управления
Кафедра «Управление в социальных и экономических системах, философия и история»
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Допускается к защите:
Заведующий кафедрой
канд. экон. наук, доцент Т.Б. Марущак
_____
«____»_____20____ г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
в виде бакалаврской работы

Тема: Совершенствование системы мотивации
(на примере ООО «Adidas»)
38.03.02.14.ВКР.ЭКМТ426.47.ПЗ
(обозначение документа)

Разработал:	студент	ЭКмт-426			Е.С. Похлебаев
	(студент-дипломник)	(группа)	(подпись)	(дата)	(ф.и.о.)
Руководитель:	профессор, д-р экон. наук				М.Ю. Книсс
	(должность, звание)		(подпись)	(дата)	(ф.и.о.)
Консультанты:	профессор, д-р экон. наук				В.С. Паршина
	(должность, звание)		(подпись)	(дата)	(ф.и.о.)
	доцент, канд. филос. наук				В.С. Хомякова
	(должность, звание)		(подпись)	(дата)	(ф.и.о.)
Нормоконтроль:	зав. лабораторией				И.Б. Черняева
	(должность, звание)		(подпись)	(дата)	(ф.и.о.)

Екатеринбург
2020

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»
(ФГБОУ ВО УрГУПС)

Факультет экономики и управления
Кафедра «Управление в социальных и экономических системах, философия и история»
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
канд. экон. наук, доцент Т. Б.Марущак
_____
«____»_____20___ г.

Задание
на выпускную квалификационную работу обучающемуся

Похлебаев Егор Сергеевич
(Фамилия Имя Отчество)

Тема ВКР Совершенствование системы мотивации (на примере ООО «Adidas»)

утверждена приказом по университету « 30 » апреля 2020 г. № 670-со
2. Срок сдачи обучающимся законченного ВКР 06.06.2020
3. Исходные данные к ВКР

4. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов) Теоретические аспекты мотивационного управления персоналом. Оценка состояния и основные принципы мотивационного управления персоналом на примере организации ООО «Adidas». Исследование мотивационного механизма управления персоналом в ООО «Adidas» и направления его совершенствования. Анализ охраны труда на складских объектах.
5. Перечень демонстративно-графического материала (с точным указанием обязательных чертежей и другого наглядного материала) 1 – SWOT анализ конкурентоспособности предприятия; 2 – Динамика финансовых результатов организации; 3 – Ассортимент товаров; 4 – Дополнительные текущие затраты за год; 5 – Капитальные затраты; **6 – Сводные результаты оценки тяжести трудового процесса должности. Названия слайдов презентации**

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН-ГРАФИК

Наименование этапов ВКР	Срок выполнения этапов ВКР	Примечания
1 раздел ВКР	30.03–11.04.2020	
2 раздел ВКР	13.04–25.04.2020	
3 раздел ВКР	27.04–09.05.2020	
4 раздел ВКР	11.05–23.05.2020	
Нормоконтроль ВКР	25.05–06.06.2020	

Дата выдачи задания, руководитель

_____М.Ю. Книсс___

дата подпись ФИО

Задание принял к исполнению обучающийся

_____

дата подпись ФИО

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский государственный университет путей сообщения»
(ФГБОУ ВО УрГУПС)

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой
канд. экон. наук, доцент Т.Б. Марущак
_____
«____» _____ 2020 г.

Задание
на специальный раздел ВКР

Обучающийся *Похлебаев ЕгорСергеевич* *Группа ЭКмт-426*
(фамилия, имя, отчество)
Безопасность жизнедеятельности
(название специального раздела)
Тема *ВКР* Совершенствование системы мотивации (на примере ООО «Adidas»)
(название темы ВКР)
утверждена приказом по университету от « *30* » *апреля* 2020 г. № *670-со*

Выпускающая кафедра *«Управление в социальных и экономических системах, философия и история»*

Руководитель ВКР *Книсс М. Ю., профессор, д-р экон. наук*
(фамилия, инициалы, должность или ученое звание, ученая степень)
2. Консультант раздела *Хомякова В.С., доцент, канд. филос. наук*
(фамилия, инициалы, должность)
Кафедра, ведущая специальный раздел *Техносферная безопасность*

3. Исходные данные *Законодательные и нормативные акты, локальные документы по охране труда, научная и учебная литература по безопасности жизнедеятельности*

4. Срок сдачи студентом законченного раздела *22.05.2020*

5. Содержание специального раздела *4. Анализ охраны труда на складских объектах*
4.1 Характеристика условий труда работников склада
4.2 Мероприятия по охране труда работников склада
4.3 Мероприятия по совершенствованию условий труда работников склада

6. Название демонстрационно-графического(их) материала(ов) _____

7. Дата выдачи задания *30.03.2020 г* . Консультант _____
(подпись)
Согласовано: *30.03.2020 г.*
(дата и подпись руководителя ВКР)
Принято к исполнению *30.03.2020 г.*
(дата и подпись студента)

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 128 страниц, 7 таблиц, 2 рисунка, 2 приложения, 51 источник. Ключевые слова: мотивация, стимулирование, управление персоналом, мотивы деятельности.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Adidas» г. Екатеринбург.

Предметом исследования является разработанная в организации система мотивации персонала и сложившаяся в ней мотивационная среда.

Цель работы – определить возможные способы и пути улучшения системы мотивации в соответствии с результатами оценки эффективности действующей системы мотивации персонала на предприятии ООО «Adidas» г. Екатеринбург. Степень внедрения: предложенные рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала приняты к рассмотрению в ООО «Adidas» г. Екатеринбург.

Область применения: Управление персоналом в организациях, на предприятиях или учреждениях. Социальная значимость работы. Предложенные в соответствии с исследованием предложения по совершенствованию действующей системы мотивации персонала в ООО «Adidas» могут быть использованы в практической деятельности организации.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 8

1 Теоретические аспекты мотивационного управления персоналом 12

1.1 Понятие, виды и механизм мотивации трудовой деятельности 12

1.2 Стимулирование как основа мотивации трудовой деятельности персонала 24

1.3 Структура и технология формирования системы мотивации персонала 40

2 Оценка состояния и основные принципы мотивационного управления персоналом на примере организации ООО «Adidas» 50

2.1 Общая характеристика организации ООО «Adidas» 50

2.2 Система мотивации в ООО «Adidas» 59

2.3 Текучесть кадров на предприятии, ее виды и причины 63

3 Исследование мотивационного механизма управления персоналом в ООО «Adidas» и направления его совершенствования 70

3.1 Методические подходы к оценке стимулирования работников в организации 70

3.2 Оценка эффективности системы мотивации в ООО «Adidas» 76

3.3 Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Adidas» 80

4 Анализ охраны труда на складских объектах 95

4.1 Характеристика условий труда работников склада 95

4.2 Мероприятия по охране труда работников склада 103

4.3 Мероприятия по совершенствованию условий труда работников склада 108

Заключение 110

Список использованной литературы 114

Приложение А 119

Приложение Б 124

Содержание

Введение.....8

1. Теоретические аспекты мотивационного управления персоналом……..12

1.1. Понятие, виды и механизм мотивации трудовой деятельности.....12

1.2. Стимулирование как основа мотивации трудовой деятельности персонала 24

1.3. Структура и технология формирования системы мотивации персонала.....40

2. Оценка состояния и основные принципы мотивационного управления персоналом на примере организации ООО «Adidas» 50

2.1. Общая характеристика организации ООО «Adidas». 50

2.2. Система мотивации в ООО «Adidas» 59

2.3. Текучесть кадров на предприятии, ее виды и причины 63

3. Исследование мотивационного механизма управления персоналом в ООО «Adidas» и направления его совершенствования 70

3.1. Методические подходы к оценке стимулирования работников в организации.....70

3.2. Оценка эффективности системы мотивации в ООО «Adidas».....76

3.3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Adidas» 80

4 Анализ охраны труда на складских объектах……..95

4.1 Характеристика условий труда работников склада…….95

4.2 Мероприятия по охране труда работников склада……103

4.3 Мероприятия по совершенствованию условий труда работников склада……..……..108

Заключение 110

Список использованной литературы.....114

Приложение А. Виды нематериального стимулирования 119

Приложение Б. Анкета Анализ нематериального стимулирования трудаперсонала в ООО «Adidas» 124

Введение

Персонал и его потенциал представляет собой самый значимый ресурс для любой организации. Именно персонал может рассматриваться как ключевой фактор для достижения целей организации за счет повышения качества, эффективности и производительности труда.

Однако максимальное использование возможностей кадрового потенциала достигается только в условиях эффективного управления ими.

Данную задачу невозможно решить без понимания потребностей и мотивов каждого работника и правильного использования стимулов к труду.

Таким образом, в практике управления персоналом вопросы мотивации трудовой деятельности приобретают особую актуальность. Эффективные действия высокомотивированного работника обеспечивают рост и производительность труда ничуть не меньше, чем технологическая модернизация.

Практикой неоднократно доказано, что высокие результаты деятельности преимущественно достигаются, не за счет использования технических достижений, а за счет грамотного построения эффективной системы мотивации, которая соответствует потребностям и интересам сотрудников, обеспечивает их справедливое вознаграждение в зависимости от приложенных усилий и достигнутых целей. При этом стоит подчеркнуть, что именно отсутствие системного механизма в управлении и реализации мотивации ограничивает возможности роста трудовой активности персонала.

Данный факт подтверждает высокую значимость разработки эффективных систем мотивации персонала и приобретает особое значение в управленческой деятельности. Важность вопросов мотивации и стимулирования персонала обусловлено высокой заинтересованностью к данным процессам со стороны разных областей знаний: экономики, психологии, социологии.

Существует большое число разработок, которые изучают ключевые аспекты мотивации с точки зрения науки управления. В работах В.Р. Веснина, М.М. Глазова, О.С. Виханского мотивация представлена, как главная составляющая управленческой деятельности. Н.В. Кузнецова, Е.П. Ильин, Ю.Г. Одегов, А.П. Егоршин, А.П. Грачев, С.Ю. Трапицына довольно подробно описывают механизм мотивации и раскрывают главные положения мотивационных теорий. В работах В. И. Верхоглазенко, И. К. Макаровой, А.В. Кибанова особое внимание уделяется изучению структуры системы мотивации, и рассматриваются теоретические аспекты ее формирования.

Анализ источников литературы позволяет говорить о довольно высокой степени разработанности исследуемых вопросов.

Объектом исследования данной работы является общество с ограниченной ответственностью «Adidas».

Предметом исследования является разработанная в организации система мотивации персонала и сложившаяся в ней мотивационная среда.

Выбор ООО «Adidas» в качестве объекта исследования обусловлен тем, что компания заинтересована в увеличении объемов реализуемого товара и повышении качества обслуживания, а совершенствование системы мотивации может значительно способствовать достижению поставленной цели.

Цель работы: Разработка способов и путей улучшения системы мотивации на предприятии ООО «Adidas». Для достижения цели в данной работе решались следующие задачи:

1. Определить понятие и изучить особенности процесса мотивации трудовой деятельности персонала;
2. Изучить ключевые виды мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала;
3. Изучить структуру системы мотивации и выявить особенности ее формирования;

4. Оценить эффективность и действенность разработанной в ООО «Adidas» системы мотивации и определить возможные способы ее улучшения.

Гипотеза исследования заключается в том, что при разработке и внедрении эффективной системы управления мотивацией, эффективность организации значительно повысится. В организации «Adidas» система мотивации не совсем соответствует уровню менеджмента на сегодняшний день и, соответственно, мотивационный механизм управления требует улучшения. В данной выпускной квалификационной работе будут выявлены возможные пути его улучшения.

Теоретическая основа работы опирается на современные взгляды и представления о мотивации персонала, связывающие потребности человека с возможностями его побуждения к трудовой деятельности.

Методологическая основа исследования состоит из методов сравнения, сводок, анкетирования, так же были использованы тестовые методы диагностики мотивационной среды.

Практическая значимость работы обусловлена тем, что предложенные в соответствии с результатами исследования рекомендации по улучшению разработанной в ООО «Adidas» системы мотивации персонала могут быть применены в практической деятельности организации.

В соответствии с целями и задачами определена следующая структура работы. В первой главе рассмотрен механизм мотивации трудовой деятельности и технология построения системы мотивации, изучены главные теоретические точки зрения относительно стимулирования труда.

Во второй главе представлен анализ и оценка эффективности действующей в ООО «Adidas» системы мотивации персонала, представлена общая характеристика исследуемого предприятия, рассмотрены возможные причины текучести кадров.

В третьей главе выявлены возможные пути и способы улучшения системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, предложен

ряд конкретных мер по совершенствованию действующей системы мотивации персонала на предприятии ООО «Adidas».

1. Теоретические аспекты мотивационного управления персоналом.

1.1. Понятие, виды и механизм мотивации трудовой деятельности

В структуре управления персоналом мотивация трудовой активности сотрудников представляет особое значение. Управление персоналом в процессе осуществления трудовой деятельности способом воздействия на мотивы сотрудников обеспечивает наиболее высокие результаты в сравнении с административными воздействиями. В то же время, применение данного способа управления на практике связано со значительными трудностями, так как подразумевает выбор стимулов, соответствующих не только целям организации, но так же и мотивам поведения сотрудников. [1, с. 97]

Только обладая полной и достоверной информацией о том, какие факторы обуславливают поведение сотрудника и побуждают его к выполнению работы, какие мотивы служат основой тех или иных действий, можно создать эффективную систему мотивации и управления трудовыми процессами и тем самым добиться повышения уровня эффективности и результативности трудовой деятельности сотрудников. Поведение работника в процессе труда может быть обозначено следующей формулой [30, с. 284]:

$$V = f\ (M \times F), \qquad (1)$$

где (1) V – поведение работника; M- мотивация; F-способности. Таким образом, поведение работника – это функция двух параметров: его мотивации и способностей.

Из выше приведенной формулы следует вывод что, управление поведением сотрудников будет считаться эффективным только в том случае, в котором оно будет оказывать определенное воздействие, которое обеспечит положительное значение данных сомножителей. Это, в свою очередь, требует

знаний механизма мотивации и понимание сущности трудовой деятельности. [14, с. 103]

Разберем данные вопросы более подробно. В изученной литературе относительно рассматриваемой проблемы изложены различные определения понятия «мотивация». Такое разделение обусловлено, прежде всего, принадлежностью авторов к разным сферам научных знаний.

Так, в теории управления мотивация представляет собой побуждение человека к деятельности для достижения, как целей организации, так и личных целей [24, с. 358]. И. К. Макарова в своих работах рассматривает мотивацию с позиции науки управления и трактует данное понятие, как наиболее важную и сложную функцию управления, которая заключается в побуждении сотрудников к продуктивной деятельности с помощью внутренних и внешних факторов для достижения целей организации и удовлетворения собственных потребностей. [51, с. 104].

В области психологии мотивация представлена как процесс, который определяет энергетическую сторону и направление поведения человека, принуждающее его вести себя в какой-либо определенной ситуации должным образом [22, с. 293].

С точки зрения социологии мотивация рассматривается как осознание человеком ситуации, его оценка и выбор определенных форм поведения, их прогнозируемых результатов и возникающих на данном основании мотивов; более или менее устойчивая система мотивов, устанавливающая действия данного индивида [49, с. 90].

С точки зрения экономики мотивация рассматривается как побуждение к определенному действию, инициативное состояние человека, провоцирующее его совершать приобретенные опытом или наследственно закрепленные действия, которые направлены на удовлетворение личных потребностей [30, с. 242]. Мотивация трудовой деятельности – это желание сотрудника удовлетворить личные потребности с помощью труда, который в свою очередь направлен на достижение целей организации [30, с. 62]

В настоящее время главным образом выделяют два ключевых подхода к изучению мотивации. Первый подход предполагает исследование содержательной стороны мотивации.

Теории, которые в него входят, сосредоточены на исследовании потребностей человека и их влияния на его мотивацию, они описывают устройство потребности, их значение и связь с мотивацией человека к труду. Итак, содержательные теории объясняют то, что именно в сознании человека толкает его к осуществлению определенных действий. [6, с. 130]

Широко известные теории мотивации составляют фундамент содержательного подхода, к ним относятся: теория иерархии потребностей, автором которой является А.Х. Маслоу, теория ERG, автором которой является К.П. Альдерфер, двухфакторная теория Ф.И. Герцберга, а так же теория приобретенных потребностей Д.К. МакКлелланда.

Процессуальные теории, в отличие от содержательных формируют фундамент второго подхода, рассматривая потребности, как один из ключевых факторов поведенческого процесса, который связан с определенными условиями. Следовательно, процессуальные теории не отвергают существование потребностей, но в это же время основываются на том, что действия человека главным образом определяются его ожиданием и восприятием определенной ситуации, а так же теми способами, которые он использует для достижения значимого для себя результата.

К наиболее известным процессуальным теориям относятся: теория постановки целей, разработанная Е. Локке, теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамсона, модель Портера – Лоулера. В пределах процессуальных теорий достаточно ясно и подробно представлен механизм мотивации. [19, с. 194]

Стартовой точкой в процессе мотивации является возникновение и осознание потребностей. Потребность – это нужды человека в условиях, объектах, предметах, без которых его жизнедеятельность невозможна либо таковой ощущается [51, с. 287].

Самая распространенная классификация потребностей представляет разделение потребностей на первичные и вторичные. К первичным или врожденным потребностям, относятся в первую очередь, физиологические потребности человека, в воде, еде, дыхании и сне. Вторичные или психологические потребности включают в себя потребности в общении, уважении, привязанности, материальном состоянии, власти.

В то же время, потребности будут являться внутренними регуляторами и побудителями только в том случае, если они перерастают в форму интереса, выражаемого к тем или иным объектам, предметам или видам деятельности. Таким образом, интерес – это отношение действий человека к использованию условий, в которых он заключается, для удовлетворения личных интересов и потребностей [6, с. 357].

Именно интерес является действительной причиной побуждения людей к осуществлению действий, однако, он становится мотивом только в случае, когда возможность его осуществления реально выполнима. В свою очередь, мотив – это побуждение, которое вызвано потребностями и интересами человека, удовлетворение которых возможно с помощью получения благ жизненной необходимости, с наименьшими материальными, моральными и физическими издержками [19, с. 9]. Относительно трудовой деятельности, мотив зарождается только тогда, когда становится одной из главных возможностей для получения благ, необходимых для удовлетворения возникших потребностей.

В этом случае благо является стимулом для труда, выполняет стимулирующую функцию и удовлетворяет значимые для человека потребности. В обобщенном смысле стимулы – это побудительные причины, еще их называют рычагами воздействия, или носителями «раздражения», которые вызывают действия определенных мотивов [23, с. 17].

Вследствие воздействия стимулов потребности и интересы перерастают в мотивы, личную заинтересованность, которая является главной движущей силой труда. Однако не каждый стимул оказывает

положительное влияние (с точки зрения достижения установленных целей) на сотрудников.

В этой связи можно обозначить пороговое значение стимула, то есть тот уровень, который по времени, величине и содержанию поможет преодолеть равнодушие человека к стимулу и спровоцировать положительный отзыв на его влияние [24, с. 184]. В рамках трудовой деятельности, значение стимула – это объединение всех имеющихся средств у организации, которые направлены на повышение уровня производительности труда [24, с. 185].

Величина стимула может быть как качественной, так и количественной. Количественная показывает взаимосвязь стимула с потребностью, на удовлетворение которой он направлен.

В ходе удовлетворения потребностей порог безразличия увеличивается, то есть для осуществления эффективного действия стимула его величина должна возрастать. Так же с потребностью связаны и временные параметры стимула.

Порог безразличия можно преодолеть, если временные параметры стимула уменьшают вызванное потребностью напряжение в ходе чего, снижают давление стимула на процесс трудовой деятельности. Внешнее и внутреннее побуждение в форме стимулов и мотивов направляет сотрудников на поиск ключевых целей деятельности.

На данной ступени развития мотивации он определяет действия обеспечат удовлетворение потребностей, а так же анализирует, насколько выбранные действия и форма поведения поспособствуют удовлетворению возникших потребностей. Следующая ступень развития мотивации связана с применением усилий и осуществлением действий, направленных на получение необходимых средств, обеспечивающих реализацию удовлетворения потребности. [14, с.59]

После чего, в соответствии с результатами предпринятых мер для удовлетворения потребностей, наблюдается либо снижение, либо

возрастание мотивации к действиям, которые оказывают прямое воздействие на дальнейший ход работы человека: его действия либо приостанавливаются до появления новой потребности, либо он продолжает искать пути для более полного ее удовлетворения. Опираясь на вышесказанное, можно сделать вывод о сложном строении и неоднозначности развития мотивационного процесса. При этом можно подчеркнуть некоторые факторы, которые усложняют рассматриваемый процесс.

Во-первых, это сомнительность мотивов. Зачастую, можно лишь предположить, какие именно мотивы влияют на поведение работника в определенных обстоятельствах, но в конкретном виде раскрыть главные мотивы мотивационного вот этого действия нелегко. [19, с. 106]

Следующий фактор, оказывающий действие на процесс мотивации, определен изменениями инициирующих потребностей человека. Таким образом, меняясь во времени, главные составляющие данного взаимодействия (потребности) изменяют форму и направление процесса мотивации.

Заключительным фактором, влияющим на мотивационный процесс, является расхождение в мотивационных системах различных людей, которое представляет собой общее число возможных мотивов, связанных и ограниченных смыслопорождающим мотивом деятельности, определяющее общее его направление [31, с. 39].

Таким образом, отличительные черты мотивационных систем определяются разнообразным воздействием одинаковых мотивов на различных людей. В изученной литературе по данной проблеме рассматриваются два вида мотивации: внешняя и внутренняя.

М. Армстронг рассматривает внутреннюю мотивацию, как самостоятельно образовавшийся фактор, который оказывает давление на человека и заставляет его вести себя определенным образом или следовать в конкретном направлении [3, с. 149]. К внутренним стимулам можно отнести

в первую очередь, чувства, например, такие как одобрение, признание, понимание, счастье и т.д.

Внешняя мотивация определяется воздействием внешних факторов (социально-психологических, экономических, физических) на человека. В первую очередь это вознаграждение в виде премии, бонусов, повышенной оплаты труда или продвижения по карьерной лестнице, а так же наказания, в форме дисциплинарных взысканий или штрафов. [6, с. 170]

Ввиду того, что внутренние мотиваторы характерны для самой личности, они имеют более влиятельное и длительное воздействие, но при этом их становление связано с определенными трудностями, поскольку они подразумевают большой расход эмоциональной энергии. Создать внешние факторы намного проще, они отличаются достаточно мощным, но в то же время непродолжительным воздействием.

Относительно внутренней мотивации сотрудников И. Н. Герчикова определяет пять ключевых ее типов [14, с. 408]: Коммерческий тип присущ для сотрудников, работающих исключительно для заработной платы. Хозяйский тип определяет работников, которые отличаются готовностью брать на себя ответственность за личные и коллективные результаты деятельности, а так же имеют организаторские способности и черты прирожденного руководителя. Профессиональный тип, характерен для сотрудников, которые ценят свою специальность и дорожат квалификацией. К патриотическому типу относятся сотрудники, для которых особое значение имеет постоянство одного коллектива в организации. Люмпенский тип определяет безынициативных, не стремящихся ни к чему сотрудников, которые работают по минимуму.

Кадровое делопроизводство организации напрямую зависит от большого количества факторов, на практике зачастую не удается грамотно сформировать устройство управления кадрами. [19, С. 131] Любое предприятие заинтересованно в повышении эффективности и результатов деятельности своих работников. Весомое значение в данном вопросе имеют

кадровые службы, исследованию которых посвящено большое число публикаций. [23, С. 161]

Роль мотивации сотрудников в системе управления персоналом сложно переоценить, так как она оказывает непосредственное влияние на их поведение. На сегодняшний день система управления персоналом не будет являться эффективной, если она не включает в себя стимулирование сотрудников к производительной и качественной работе. Мотивацией называется побуждение человека определенным мотивом к совершению конкретных действий. Гольбах писал, что движение нашей воли, нашего разума и наших чувств определяют желаемые воображаемые или реальные предметы, называющиеся потребностями, и играют роль мотивов. [12, С.312]

Большое количество отечественных и зарубежных ученых рассматривали проблему мотивации. Все известные теории мотивации можно обозначить одной простой схемой, которая состоит всего из трех компонентов: желания, потребности и удовлетворение. Каждому управленцу необходимо запомнить эту цепь, поскольку, не поняв потребностей сотрудника, не имеет смысла разрабатывать способ его мотивации. Если качественная работа отмечается и поощряется, то работа усиливается, но если хорошая работа остается незамеченной и никак не вознаграждается, то уровень качества снижается. В данном случае речь идет не только о финансовых вознаграждениях. Большинство менеджеров ошибаются, полагая, что человек трудится исключительно ради денег. В такой ситуации не стоит забывать, что осознание и сближение целей работника и работодателя является самым коротким путем к повышению эффективной деятельности предприятия.

Так же не стоит забывать о таких мотивационных факторах, как ответственность, достижения, карьерное продвижение, признание и т.д. Фредерик Герцберг считал, что именно эти факторы позволяют добиться наивысшей степени эффективной деятельности сотрудников. [24, с. 104]

Обобщая теории различных авторов, можно определить следующие потребности человека: потребность к уважению, потребность в признании, потребность к общению, потребность в деньгах. Мотивами являются соответственно: моральное поощрение, самоутверждение, принуждение, материальное поощрение. Несмотря на это в практической деятельности нередко возникает вопрос о выборе метода стимулирования сотрудников. Им рано или поздно задается каждый работодатель по различным причинам: возможно системы стимулирования персонала и вовсе не было, а для современного предприятия ее существование необходимо, возможно существующая система стала неэффективной и требует совершенствований. Причины неэффективности могут быть самые разные. В большинстве случаев причиной становятся изменения мотиваторов для сотрудников. Но имеют место быть и другие факторы:

1. в структуре стимулирования главным образом преобладают отрицательные стимулы, оказывающие негативное воздействие на сотрудников, и провоцирует их сопротивление;
2. система стимулирования не соответствует устоявшейся организационной культуре компании;
3. в организации отсутствует гибкая система оценки персонала, что влечет за собой снижение уровня производительности труда работников.

Чтобы избежать вышеописанных и других распространенных ошибок, работодатель обязан четко определить, что такое система стимулирования и что конкретно для его работников стоит в приоритете. Например, стимулами не могут являться исключительно деньги, поскольку доказано, что финансовые стимулы (премии, бонусы и штрафы) могут оказывать влияние на мотивацию только тогда, когда их размер составляет от 20% и выше относительно постоянной заработной платы. Поэтому разумнее будет руководствоваться следующей последовательностью создания программы стимулирования:

1. В первую очередь требуется ознакомить каждого руководителя предприятия с положениями стимулирования и оплаты трудовой деятельности работников. Для этого можно организовать собрание или преподнести в форме семинара, на котором участники обязаны ознакомиться с разнообразными практическими и теоретическими аспектами программы стимулирования.

2. Необходимо проанализировать сформировавшуюся ситуацию внутри предприятия. Постараться найти причины, которые влияют на низкую эффективность работы персонала. Здесь нужно учитывать обзор документации, проводить беседы с работниками. Так же на данном этапе можно проанализировать эффективность мотивации персонала. Анализ можно осуществить с помощью теста, в котором могут быть представлены следующие вопросы:

1. Нравится ли вам рабочая атмосфера в организации?
2. Какие возможности для вас обеспечивает работа организации?
3. Предположим, что Вам предлагают иную работу и обязанности в вашей организации. Какие условия положительно бы повлияли на ваш выбор?
4. Какой вид поощрения находится для вас в приоритете?

Необходимо дать сотруднику возможность самостоятельно отвечать на вопросы и обозначить собственную точку зрения, для этого в тесте необходимо предложить ответ «Ваш вариант». Возможны разные варианты использования методов социологии для выявления уровня мотивационного потенциала в конкретной организации. При этом стоит руководствоваться одним из самых важных принципов исследования – анонимностью. Идеальным вариантом будет приглашение интервьюера с внешней стороны, который не будет знаком с сотрудниками. [14, с. 95]

Не стоит забывать еще одно правило, нет шаблонных правил, применимых в любой ситуации, на каждом предприятии исследовательские методики необходимо подстраивать для конкретной ситуации.

3. Выше уже было упомянуто, что денежные стимулы (премии, бонусы и штрафы) оказывают влияние на мотивацию персонала, лишь в том случае, когда их размер составляет свыше 20% включительно, от постоянной заработной платы, но, ни один сотрудник не будет работать более эффективно только за благодарность. Поэтому следует подробно изучить действующую систему оплаты труда. Необходимо взять во внимание следующие факторы: стаж работы, виды выполняемых работ, уровень квалификации, условия труда, личное отношение к работе. Это нужно делать для того, чтобы не допустить одну из наиболее распространенных ошибок: премии получает каждый сотрудник. Материальное поощрение необходимо предоставлять только лучшим сотрудникам. Для остальных это будет являться стимулом для повышения работоспособности.

4. На данном этапе создаются нефинансовые виды стимулирования. В этом случае разрабатываются натуральные, организационные, моральные, и другие стимулы. Данные стимулы должны разрабатываться в соответствии с должностным позициям. Без существования нефинансовых стимулов любая схема стимулирования персонала будет являться эффективной лишь частично.

Далее, следует сконцентрировать внимание на разновидностях поощрения сотрудников. Можно выделить наиболее часто используемые виды поощрений:

1. Премии.
2. Выражение благодарности и отметка в личном деле сотрудника о выполненной на высоком уровне работе.
3. Повышение квалификации, дополнительное обучение, курсы и семинары за счет работодателя для повышения в должности или получения более высокой заработной платы.
4. Присвоение звания «лучший работник месяца/года».
5. Гибкий рабочий график.

6. Для многих работников могут быть весомыми поощрения, которые могут влиять на повышение производительности труда:

7. Получение новых инструментов и оборудования.

8. Переводы хороших сотрудников по горизонтали.

9. Так же разумно выделить следующий вид поощрений, способствующий поддержке работодателем своих работников:

10. Материальная награда, которая может быть направлена на интересы семьи сотрудника.

11. Торжественные проводы в соответствии с уходом на другое место работы хороших сотрудников.

Все вышеописанные виды поощрений работник должен стремиться получить большим трудом, должен проявить инициативу и показывать высокий уровень работоспособности, глубокие познания в рамках выполняемой работы и энтузиазм. Часто встречаются случаи, когда человек жертвует семейным счастьем и своим здоровьем ради карьеры. Поэтому, руководитель не должен забывать о том, что так или иначе каждый его работник заботиться о своей старости, здоровье и семейном благополучии. Для этого, работодателю следует создать благоприятную атмосферу, в которой работник будет чувствовать себя под защитой. В частности, поэтому на каждом предприятии должны обеспечиваться формы «защиты будущего»: помощь в обучении, повышении квалификации или получении дополнительного образования, накопительные пенсионные системы; медицинское и стоматологическое страхование; разработка проектов содействия сотрудникам и членам их семей вне работы и т.д. [14, с. 173]

Только в комплексном применении разные виды поощрений будут приносить результат. Счастливый и здоровый сотрудник более активно и качественно сможет выполнять свою работу. Если руководитель грамотно организует работу персонала на своем предприятии, создаст качественную систему мотивации и стимулирования, то это, безусловно, положительно отразится на эффективности и производительности труда.

1.2. Стимулирование как основа мотивации трудовой деятельности персонала

Для того, чтобы подробно рассмотреть суть вопроса, который мы поставили в своем исследовании, необходимо дать определение понятию стимулирование, которое связано с целью данной выпускной квалификационной работы. А так же рассмотреть виды, формы, функции, принципы, инструменты и классификацию стимулирования.

Перед тем, как изучить все особенности создания программы мотивации персонала, необходимо уделить особое внимание внешней ее составляющей, которая непосредственно связана со стимулированием труда.

Стимулирование труда – это желание организации побуждать сотрудников к повышению качества и производительности труда при помощи материальных и моральных средств воздействия [31, с. 39].

Из вышеприведенного определения можно сделать вывод что, основными рычагами стимулирования труда являются нематериальное и материальное стимулирование.

Одним из главных составляющих материального стимулирования является заработная плата. Именно она, является главным источником дохода работников, и может быть представлена наиболее мощным и значимым стимулом для повышения эффективности трудовой деятельности.

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации, заработная плата определяется, как заработок или вознаграждение за труд и выражается в денежном эквиваленте, выплачивается работодателем на основании трудового договора за выполненную работу [1, с. 310].

Заработная плата сотрудника состоит из переменной и постоянной частей. Постоянная часть является гарантией предприятия в отношении оплаты труда работников, но в это же время она не выполняет стимулирующих функций, так как она не определяется качеством и

результатами труда. Функцию стимулирования выполняет именно премиальная часть заработной платы.

Она играет главную роль в создании эффективной мотивационной системы. Переменная составляющая формируется из разных видов надбавок, доплат, бонусов, при расчете которых необходимо учитывать специфику видов трудовой деятельности и различия в трудовых затратах сотрудников.

Особое внимание стоит уделить такому виду финансового стимулирования, как премирование. Премирование направлено на стимулирование сотрудников к более качественной и эффективной деятельности и является неотъемлемой составляющей программы мотивации. Премирование обеспечивает связь заработной платы с достигнутыми результатами труда, а так же другими факторами в рамках соответствующих систем. Рассмотрим их более подробно.

Самой популярной является система, связывающая основную заработную плату с показателями выполнения установленных целей. Как видим, данная система основывается на таких видах премий как выплаты за достижение установленных результатов работы. Так же существуют системы, которые связывают заработную плату с личными качествами работника, его профессиональными навыками, уровнем квалификации и другими характеристиками. Основополагающими видами премирования такой системы являются стимулирующие выплаты за выполнение большего объема работ, профессиональное мастерство, расширение сфер обслуживания, совмещение профессий. Системы, которые связывают основную заработную плату каждого сотрудника или полного штата с какими-либо достижениями, которые не носят систематический характер и содержат единовременные выплаты или вознаграждения по итогам выполненной работы за определенный период. В программе материального стимулирования труда можно подчеркнуть материальное нефинансовое стимулирование, которое подразумевает предоставление сотрудникам различных льгот, входящих в социальный пакет. [6, с. 201]

Обеспечивая определенную материальную ценность для сотрудника, социальные льготы оказывают экономический эффект, образуя при этом определенную долю семейного бюджета сотрудника, а так же психологический эффект, который проявляется в том, что, выступая в форме дарения, социальные льготы вызывают положительную реакцию со стороны персонала в виде особого расположения и принадлежности к организации.

В практике отечественного и зарубежного менеджмента выработан ряд подходов, которые определяют возможности распределения социальных льгот на предприятии. В основе первого подхода распределения льгот лежат заслуги каждого сотрудника, и чем больше стаж и выше должность, тем обширнее список льгот, включенных в социальный пакет.

Второй подход определяет состав социального пакета, руководствуясь степенью значимости льгот. Все льготы делится на две группы: защитные льготы (пенсионные выплаты, медицинское страхование) предоставляются всем работникам предприятия, дополнительные льготы (подарки, ссуды на приобретение жилья, оплата проезда и обедов) - только определенным лицам штата.

Третий подход определяет такое распределение льгот, когда сотрудник самостоятельно выбирает льготы в рамках определенной суммы, руководствуясь теми или иными обстоятельствами. Кроме выше представленных форм и видов материального стимулирования в системе мотивации труда так же возможно использование разнообразных форм нематериального стимулирования.

В качестве нематериальных стимулов могут быть использованы социально-психологические моральные, и организационные ценности, соответствующие потребностям ее сотрудников. При этом можно выделить три главных направления нематериального стимулирования: организационное стимулирование, моральное стимулирование, стимулирование рабочим временем.

Рассмотрим более подробно каждое из перечисленных направлений. Организационное стимулирование непосредственно связано с повышением уровня трудовой жизни и реализуется с помощью привлечения сотрудников к участию в делах предприятия, через установку конкретных целей их деятельности, предоставление самостоятельности сотруднику при решении определенных задач, обеспечивая этим дополнительный стимул для самореализации. К организационному стимулированию так же относятся ротация персонала, кадровые перестановки и введение гибкой функциональной структуры управления. Организационное или трудовое стимулирование подразумевает регулирование действий и поведения работника на основе изменения чувства его удовлетворенности выполняемой работой или занимаемой должностью [6, с. 173].

По определению М. Ловчевой, моральное стимулирование труда заключается в регулирование поведения сотрудника на основании явлений и предметов, которые отражают социальное признание, повышающее статус сотрудника [50, С. 31]. По мнению этого же автора, данный вид стимулирования основан на нравственном побуждении к трудовой деятельности и активирует действие мотивации, основанное на реализации потребности выражать признательность и быть признанным [50, С. 54].

Спектр методов морального стимулирования достаточно широк. Самыми популярными методами являются информирование сотрудников предприятия о корпоративных мероприятиях, награждение и регулирование взаимоотношений в коллективе. Стимулирование свободным временем – это регулирование действий и поведения сотрудника на основе изменения времени его занятости [30, с.309]. Главная цель стимулирования, реализуемого в данном направлении заключается в компенсировании повышенных психо-эмоциональных и физических затрат работника, в предоставлении гибкого режима работы, что обеспечивается с помощью использования таких методов как: использование гибких видов занятости,

установление гибких графиков работы, предоставление дополнительного времени для отдыха.

Принимая во внимание все вышеперечисленное, можно сделать вывод, что стимулирование труда составляет фундамент программы мотивации персонала.

Оно обеспечивает не только повышение уровня результатов трудовой деятельности за счет более эффективного использования кадрового потенциала, но и обеспечивает возможность для создания благоприятного нравственного климата на предприятии. Однако решение перечисленных задач может быть достигнуто в условиях, когда программа стимулирования строится на основе руководствующих мотивов деятельности сотрудника. [29,с. 95]

Мотивация персонала относится к одному из наиболее значимых вопросов всех менеджеров и руководителей по персоналу организации, которые ценят доверие работников и свою репутацию. Достаточно вспомнить довольно распространенную фразу большинства руководителей – кадры решают всё. Ведь успешное развитие компании во многом зависит от полной отдачи сотрудников в своей работе и уровня их квалификации. Для стабильного развития и процветания организации главным условием является эффективная, грамотно построенная мотивация персонала. Для эффективной мотивации необходимо для каждого работника обеспечить чувство его необходимости в работе организации, чтобы он был заинтересован в ответственной работе и с энтузиазмом подходил к выполнению каждого задания.

Перед тем как рассмотреть главные принципы эффективной мотивации руководителям необходимо исключить из своего мышления распространенные стереотипы: сотрудники не любят работать; сотрудникам безразличны эффективность и качество работы; работников никогда не устраивает их заработная плата; если людей все устраивает в организации,

следовательно, их заработная плата велика; без постоянного контроля сотрудники перестанут работать.

В первую очередь руководитель должен поверить в своих сотрудников, только после этого переходить к рассмотрению и внедрению разнообразных способов мотивации. [19, с. 160]

Рассмотрим наиболее эффективные способы мотивации сотрудников.

1. Похвала работников. Похвала – это одно из наиболее важных условий для лояльности сотрудников к руководству и организации в целом. Вышестоящее руководство не особо затруднит выразить сотруднику благодарность за выполненную работу. Например, благодарность администратору за грамотно составленное расписание смен сотрудников. Вполне достаточно сказать «спасибо», чтобы администратор в дальнейшем был заинтересован справляться со своими обязанностями еще более эффективно. [22, с. 55]

2. Обращение к работникам по имени. В небольших организациях работодатели и руководители знают всех своих сотрудников по именам. Но при постоянном увеличении числа работников могут возникать определенные трудности с запоминанием всех имен работников.

Гендиректор портала LiveInternet Герман Клименко рекомендует записывать имена работников в блокнот, если возникают сложности с их запоминанием. Сотрудники работают в его организации в среднем по 10-20 лет – и опыт подтверждает, что для человека ничто не звучит приятнее, чем его имя [22, с.65].

3. Предоставление дополнительного времени для отдыха. Большинство работодателей могут подтвердить, что дополнительный отдых в виде предоставление отгулов или возможности уходить с работы пораньше, имеет большое значение для сотрудников. Подобные привилегии обеспечиваются не каждому – такое право необходимо заслужить. Например, в журнале

«Генеральный директор» в пятницу разрешается пораньше уйти с работы автору самой популярной статьи за неделю в Facebook. Данная мотивация отлично зарекомендовала себя на практике. [22, с. 73]

4. Вручение памятных подарков. Достаточно известная мотивация персонала. Сотрудникам вручаются дипломы, грамоты, похвальные листы, кубки, медали и прочие символичные вознаграждения. Генеральный

Директор компании «Промышленные силовые машины» Андрей Медведев на своем опыте убедился, что данный подход очень эффективен. Его работники по достоинству оценили такое поощрение. Также стоит помнить о семьях своих сотрудников. Зачастую хороший подарок жене сотрудник оказывается более эффективной мотивацией, чем вручение подарка ему самому. [22, с. 81]

5. Возможность карьерного роста. Работники подтверждают, что данная мотивация достаточно эффективная, ведь перспективы карьерного роста не только мотивируют, но и вдохновляют сотрудников на достижение высоких результатов и в то же время способствует успеху организации.

Сотрудники понимают, что у них есть реальные шансы достичь новых высот в компании, используя собственные силы. В организации «Эконика» 20% сотрудников каждый год получают повышение. Также, велико число организаций, придерживающихся программе, которая обеспечивает формирование внутренних менеджеров из рядовых сотрудников. [22, с. 86]

6. Критерии оценки и конкретные задачи. 30% работодателей предпочитают прозрачные системы при постановке задач, целей и контроле полученных результатов. К примеру, директор компании «Корус Консалтинг СНГ» Илья Рубцов руководствуется следующими приоритетами составляет график на листе бумаги, вертикальная ось данного графика отражает степень важности задач, горизонтальная показывает трудоемкость. Он прикрепляет на график стикер с выполненными делами – для наглядного отражения приоритетов. [22, с. 91]

7. Возможность обозначить свою точку зрения и быть услышанным. В работе организации большинство руководителей предпочитают привлекать к решению значимых задач и рядовых работников. Для сотрудника важн осознавать значимость собственного вклада в развитие компании. Помимо мотивации сотрудников, данный подход позволяет получить достаточно полезные рекомендации и идеи от сотрудников, поскольку они гораздо лучше знают принцип работы внутри организации, так как работают непосредственно с клиентами. Данный метод позволит выявлять слабые или спорные моменты в работе организации. Соучредитель сетевой компании «Тонус-клуб» Ирина Чирова дает возможность своим сотрудникам самостоятельно обозначить три показателя, по которым в дальнейшем будет оцениваться их работа. На основании выявленных показателей ей удалось сформировать программу оценки по KPI, внедрив её в деятельность организации. [22, с. 100]

8. Личный контакт с генеральным директором компании. Большое значение уделяется личному контакту с работниками, с которыми руководство не обязано встречаться в соответствии со своим статусом. Такой подход используют не малое количество предпринимателей и успешные бизнесмены. Например, легендарный мировой бизнесмен Ричард Брэнсон предпочитает лично отвечать на вопросы своих работников. Генеральный директор Armstrong Machine передает лично каждому работнику зарплатные чеки и интересуется, не возникает ли каких-либо проблем. Стив Джобс в своей работе приглашал сотрудников на прогулки, во время которых мог обсудить возникшие проблемы в неофициальной обстановке. [22, с. 105]

9. Бесплатный обед. Существуют компании, которые раз в неделю организуют бесплатные обеды. В определенный день для сотрудников оформляется бесплатная доставка пиццы или суши. В основном распространение данного вида мотивации практикуется в работе ITкомпаний. [22, с. 106]

10. Доска почета. Мотивация сотрудников предполагает признание достижений работника за определенный период. Так, Макдоналдс широко известен применением стендов «Лучший работник месяца», или, к примеру фитнес-центр «Power House Gym» объявляет лучших сотрудников по внутреннему радио. Так же сотрудник, получивший звание «Лучший работник» делает все, чтобы сохранить приобретенное лидерство, а остальные стремятся создать достойную конкуренцию и превзойти победителя. [22, с. 109]

11. Возможность работать дома. Лишь 25% работодателей в нашей стране предоставляют возможность сотрудникам работать удаленно или по гибкому графику. Опыт доказывает, что у работающих сотрудников на дому производительность труда увеличивается на 10-15%, но несмотря на это выполнять работу дома могут далеко не все представители не всех специальностей и должностей. [22, с. 111]

12. Нестандартная формулировка названия должности сотрудника. Достаточно известный способ мотивации. Ведь большое количество работников отмечают, что в общении со своими друзьями, близкими и знакомыми предпочитают использовать красивое или завуалированное название должности. Хорошим примером служит компания «Мартика» в Барнауле, где дворники называются «разнорабочими». [22, с. 112]

13. Корпоративные мероприятия. 10% работодателей в нашей стране часто организуют различные праздники или мероприятия для своего коллектива в кафе, боулинге, баре на даче или на природе. Многие работники положительно относятся к проведению неформальных встреч. Появляются хорошие возможности для совместного досуга в непринужденной обстановке, да и просто хороший шанс отдохнуть, расслабиться, сблизится со своими коллегами. [22, с. 113]

14. Скидки на товары и услуги. Достаточно эффективная мотивация в различных организациях – корпоративные скидки для всех сотрудников на различные услуги или товары своей компании. Работники высоко оценивают

свою экономию, что обеспечивает возрастание лояльности к компании. [22, с.116]

15. Предоставление премий. Все сотрудники в конце года надеются получить подарки, премии или бонусы от компании. Их можно выдавать за достижение установленных планов и целей – обеспечивая тем самым мотивацию персонала. При расчете бонусных выплат можно воспользоваться нелинейной шкалой. К примеру, выплата осуществляется в 100% объеме при достижении установленного плана на 90% либо больше, 50% - если план выполнен на 80%, если данный показатель менее 80%, то бонусы не выплачиваются. Размер бонуса или премии может быть равен фиксированной сумме – например, один месячный оклада или больше. [22, с.117]

16. Мотивационная доска. Большинству работодателей известен данный термин. Разберем его более подробно. Фактически, мотивационная доска представляет собой обычную маркерную доску, на которой обозначается динамика уровня продаж на текущей день и месяц для каждого менеджера. С помощью данного метода можно с легкостью отслеживать личный вклад работника в общее дело. Опыт доказывает, что благодаря мотивационной доске эффект достигается уже через неделю ее применения. Раньше менеджеры, имеющие самые низкие продажи, понимали, что это может остаться незамеченным. Сейчас же начинаются соревнования, ведь ни один работник не желает публично становится последним. Но при этом соревновательный момент не мешает коллегам поддерживать друг друга. Каждый из работников видит, сколько остается до выполнения поставленного плана, и начинает подгонять остальных работников– срабатывает командный дух. [22, с. 119]

17. Оплата обучения работников. Для достижения высоких профессиональных навыков в любой работе сотрудник должен стремиться к совершенствованию в своей специальности. Ведь сотрудник, заинтересованный в своем обучении, непременно сможет добиться

карьерного роста и развития дополнительных умений и навыков. Поэтому бесплатные программы обучения или повышения квалификации могут стать значительным фактором для мотивации. Дополнительные семинары, тренинги, обучения и получаемые знания стоит сделать преимуществом, чтобы вдохновлять работников на свое дальнейшее обучение. [22, с. 120]

18. Оплата абонемента тренажерного зала. Достаточно эффективный способ мотивации заключается в оплате хобби и интересов работников. К подобным увлечения, как правило, относятся посещение бассейна, тренажерного зала и т.п.. В тоже время, когда сотрудники ориентированы на улучшение собственной физической формы, то они в большей степени нацелены на достижение поставленных задач. Но не все предпочитают походы в спортивный зал. Некоторые могут больше интересоваться школой рисования или уроками вокала. Каждая личность индивидуальна, и поэтому увлечения могут варьироваться. [22, с. 125]

19. Контроль, как способ мотивации персонала. Большинство руководителей считают, что необходимо постоянно контролировать сотрудников. Контроль и в правду обеспечивает мотивацию сотрудников.

Главная идея данного метода заключается в предоставлении возможности сотрудникам самостоятельного принимать решения по определенным вопросам, для которых централизованный контроль не требуется. Позвольте самостоятельно вносить работникам изменения в некоторые аспекты своей рабочей среды, если они не приводят к угрозе для безопасности и имиджа организации. Многие организации разрешают сотрудникам ходить на работе в наушниках, слушая свою любимую музыку. Так же некоторые компании не запрещают сотрудникам украшать свои рабочие места. Обеспечьте работникам чуть больше свободы в принятии решений в разумных пределах, чтобы добиться эффективной мотивации. [22, с. 131]

20. Зарплата. Зарплата относится к числу основных методов мотивации. Именно поэтому, не имея возможности изначально обеспечить

достойную заработную плату, остальные методы будут побочными и малоэффективными. Приемлемая величина заработных плат для различных сотрудников и должностей варьируется. Так же важно помнить какой уровень зарплаты будет неизменным, а какой гибким. [22, с. 139]

21. Банк идей. Работодателям и руководителям стоит интересоваться мыслями и мнением своих подчиненных. Многие работники могут представлять по-настоящему эффективные и полезные идеи, но не видят в них заинтересованности со стороны руководства. Хотя большинство менеджеров заинтересовано, чтобы сотрудники высказывали свои мысли и актуальные идеи, просто не все руководители умеют спрашивать и показывать заинтересованность. В большинстве они просто перебивают починенных и отвергают его предложения, что лишает сотрудников уверенности в себе и, соответственно, мотивации. Для того чтобы решить такую проблему, лучше завести записную книжку или папку на рабочем столе, где и будут фиксироваться предложения и идеи работников. Вскоре благодаря данному методу руководители начинают больше прислушиваться к своим подчиненным, которые могут предлагать действительно значимые и интересные идеи. [22, с. 160]

22. Участие сотрудников в прибыли или опцион. Опцион является инструментом долевого участия сотрудников в финансовом капитале организации. Данный инструмент заменил партнерство либо простое акционирование персонала. В практике Р.Ф. опционные системы считаются относительно молодым явлением. Еще несколько лет назад опционы применялись крайне редко. Главной задачей является нацеливание руководителей организации на долгосрочный рост капитала и увеличение лояльности сотрудников к организации. Особую актуальность на сегодняшний день представляет лояльность менеджеров к организации, когда из-за экономического роста возникает нехватка высококвалифицированных специалистов. Из-за этого возрастают компенсации и текучесть кадров.

Внедрение опционных систем помогают решить обе эти проблемы. [22, с.165]

23. Оплата бензина, проезда и мобильной связи. Большое количество работников проявляют интерес к оплате их транспортных расходов или финансовых затрат на мобильную связь, так как они порой приобретают внушительные размеры. Естественно такие бонусы будут с радостью приятны работниками.

Исключительная важность стимулирования персонала заключается в том, что оно способствует совершенствованию личности сотрудника, его профессиональному развитию, творческому подходу к выполняемой работе. По своей сути, стимулы являются главным средством для повышения эффективности и производительности труда. Чёткого определенного и общепризнанного определения понятия стимулирования не существует. Разные авторы определяют данное понятие, опираясь на свою точку зрения. [22, с. 186]

Таблица 1.1 Интерпретация понятия стимулирование различными авторами

Определение понятия	Автор
Стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда	Кибанов А.Я. [24,с.120]
Стимулирование - способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условие его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью Стимулирование представляет собой процесс применения стимулов, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения. Это достигается путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения его потребностей	Батаршев А.В. [3,с.102] Веснин В.Р. [8, с.190]
Стимул- внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой)	Волков О.И. [21, с.201]

Стимулами выступают любые блага или потребности, получение которых определяет трудовая деятельность человека.

Таблица 1.2 Функции и принципы стимулирования.

Показатели	Виды	Характеристика
Функции	Экономическая, Нравственная, Социальная, Социально- психологическая, Воспитательная	Способствует повышению эффективности производства. Создает необходимый работнику морально- психологический климат. Формирует доходы и расходы работников. Способствует удовлетворению потребностей работника. Воздействует на исполнителя.
Принципы	Доступность, Ощутимость, Постепенность	Условия стимулирования должны быть демократичными и понятными. Размер стимула различается в представлениях разных работников. Стимулы необходимо постоянно корректировать.

Составим классификацию стимулирования.

Таблица 1.3 Классификация стимулирования персонала организации

Признак	Вид	Характеристика
Область стимулирования	Экономическая область стимулирования; Не экономическая область стимулирования	Прямая оплата труда: - тариф; - оклад. Дополнительные материальные стимулы и поощрения: - участие в прибыли; - другие групповые стимуляции; - плата за знания; - премии. Пособия и льготы: - медицинское обслуживание; - страхование несчастных случаев; - плата за неотработанное время; - компенсация безработицы; - социальная безопасность; - пенсии; - сервисное обслуживание и т.п. Составляющие работы: - обязанности; - ответственность; - признание; - продвижение; - охрана труда. Рабочая обстановка: - удобные рабочие условия; - благоприятный социальный климат; - стиль руководства; - статус и позиция; - справедливая политика компенсации; - удобный график работы; - кружки качества и др.

Продолжение таблицы 1.3

Момент предоста	Актуальное; Перспе	Текущее, которое осуществляется с

вления	ктивное	помощью заработной платы С помощью предоставления условий для карьеры, участия в собственности, является более эффективным при больших целях, высокой вероятности их достижения, наличии терпения, це леустремленности [10, с. 210]
Материальные	Денежные; Косвенные	-заработная плата; -отчисления от прибыли -доплаты; -надбавки; -компенсации; -ссуды; -льготные кредиты Социальные: медицинское обслуживание; страхование; путевки; питание; оплата транспортных расходов Функциональные: улучшение организа ции и условий труда
Нематериальные	Социально- психологиче ские; Моральные; Творческие; Свободное время	-престижность труда; возможность роста; общественное признание и имидж фирмы; -уважение со стороны друзей и родстве нников, награды и т.д.; -возможность самосовершенствования, самореализации, повышение ква лификации; -дополнительный отпуск, гибкий гра фик работы

Занимаясь поиском работы, соискатель, как правило, обращает внима ние не только на денежное вознаграждение, которое предлагает потенциа льный работодатель, но и на систему нематериального стимулирования, принятой в организации. Материальная заинтересованность один из основных общечеловеческих стимулов трудовой активности. Зачастую име нно оплату труда руководители считают основным фактором, способным положительно повлиять на результаты работы. Это объясняется тем, что ма териальное вознаграждение позволяет удовлетворить не все, но многие основные потребности человека. Однако увеличение заработной платы само по себе не повышает качество и производительность труда. При этом ее

снижение (например, система штрафов за несвоевременность, ошибки и т.п.) воспринимается как несправедливость и способно существенно снизить эффективность работы.[24, С. 131]

Учитывать материальное стимулирование необходимо, но этот стимул имеет свои минусы. Методов нематериального стимулирования, внедряе мых в практику управления российскими организациями, существует нема ло, и зачастую они в несколько раз эффективней, чем денежное вознагражде ние. Хотя, для организации нематериальное не означает бесплатное. Так, социальные льготы чаще относят к нематериальному стимулированию, поскольку сотрудник не получает на руки живые деньги. Однако организа ция тратит средства на эти социальные льготы и другие виды стимулирова ния. [31, С. 41]

Рассмотрев инструменты нематериального стимулирования персона ла, которые имеют наибольшую популярность в российских организациях, условно их можно разделить на 4 группы:

1. Условия труда. В этой группе все то, что, так или иначе, обеспечива ет сотрудникам комфортную работу. От этого во многом зависят настрой на работу, заинтересованность в конечных результатах, готовность работать с высокой отдачей.

2. Социальная поддержка. Организация обеспечивает сотрудникам га рантии стабильности, уверенности в завтрашнем дне.

3. Корпоративная культура. Общекорпоративная система ценностей, позволяющая сотруднику чувствовать себя причастным к важной для себя группе людей, получать от неё признание собственного профессионализма.

4. Возможность самореализации. Организация дает сотрудникам возможность карьерного роста, развиваться, достигать значимых для себя це лей.[50, С. 231]

В Приложении 1 охарактеризованы основные виды и формы немате риального стимулирования. Также применяются дополнительные виды нема териального стимулирования: приветствие сотрудников во время встречи и

обращение по имени; записка отличившемуся сотруднику на его рабочем ме сте со словами благодарности; демонстрация сотрудникам динамики ра звития организации; угощение сотрудников еженедельно или ежемесячно чем-нибудь вкусным; персонализация каждого рабочего места на производстве, с помощью таблички с указанием имени и должности ра ботника; еженедельная или ежемесячная встреча с работниками, с которыми нет возможности общаться с целью выяснения их проблемам и ответов на интересующие их вопросы; информация работников о какой-либо важной проблеме и предложение и подумать над способами ее реше ния.

Некоторые организации формируют общее информационное поле, для этих целей создается внутренний сайт. Также все сведения о собственных успехах и победах персонал получает с помощью новостной рассылки через интернет. Сотрудники производственных подразделений получают возможность знакомиться с информацией на специальных стендах. Пра ктика использования широкого набора средств нематериального стимулирования показывает, что умелое обращение к этим, как их называ ют, социальным, потребностям оказывается в высшей степени эффе ктивным.[29, С. 233]

1.3. Структура и технология формирования системы мотивации пе рсонала.

В данном параграфе рассматриваются важнейшие основ мотива ционного управления персоналом, такие как способ диагностик суще ствующей программы мотивации, варианты политики мотивации разработка материального и не материального стимулирования.

Внедрение эффективной программы мотивации труда возможно только в условиях решения рассматриваемой проблемы в рамках систе много подхода.

В данном случае речь идет о формировании программы мотивации труда. В первую очередь, определим основные положения, определяющие эффективность системы мотивации трудовой деятельности.

По мнению В. Верхоглазенко, она должна [9, с. 26]: соответствовать стратегии кадрового управления, которая, в свою очередь, должна вписыва ться в общую стратегию деятельности организации; учитывать особенности внешних по отношению к организации условий (правовых, экономических, социальных, политических, экологических, социокультурных); включать в себя как часть механизма оптимального стимулирования труда, направле нной на обеспечение адекватной мотивации работников к труду в организа ции и кругу своих профессиональных обязанностей. Основными элементами системы мотивации труда являются цели и задачи системы, стратегии и политика организации в области мотивации и стимулирования, принципы и функции мотивации, а так же ее структура.

Указанные элементы определяют содержание и последовательность процесса формирования программы мотивации. Начальным этапом рассма триваемого процесса является диагностика существующей системы мотива ции трудовой деятельности в организации. Он проводится для того, чтобы получить наиболее полную информацию о плюсах и минусах действующей системы, на основании которой принимается решение о ее улучшении и совершенствовании.

Диагностика начинается с мониторинга рынка труда и позиционирова ния на нем организации. Анализ рынка труда позволяет получить достове рные сведения о средней заработной плате по конкретным должностям и

проследить ее динамику, о требованиях, которые предъявляются работодате лями к уровню квалификации, образованию, опыту работы и т.п..

Второй шаг предполагает изучение и анализ используемых в организа ции форм, методов и элементов мотивации для определения эффективности и действенности системы. Далее исследуется мотивация сотрудников орга низации.

Полученные результаты исследования позволяют получить информа цию о мотивационной структуре и степени удовлетворенности персонала, а так же определить, насколько сама организация и ее сотрудники готовы к изменениям. Следующий этап связан с формулировкой целей, которых жела ет достичь организация с помощью внедрения новой или совершенствова ния существующей системы мотивации.

По мнению А.Я. Кибанова, главная цель создания и функционирова ния системы мотивации труда, заключается в обеспечении достижения целе й организации с помощью сохранения и привлечения высоко ква лифицированного персонала, прежде всего, путем эффективной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирова ния, которое является предметом интереса для всех ступеней персонала организации [30, с. 320].

Это означает необходимость учета потребностей персонала организа ции и понимания того, что ее развитие и достижение поставленных целей возможно в условиях соответствия применяемых стимулов экономическим, психологическим и социальным потребностям сотрудников.

Что касается главной цели. Она, в свою очередь, может быть предста влена несколькими подцелями, среди которых необходимо отметить сохра нение и привлечение профессионально подготовленных кадров, обеспече ние повышения эффективности и производительности труда, а так же ра звитие кадрового потенциала организации.

Достижение выше перечисленных целей обеспечивается посредством реализации ряда задач, среди которых А. Н. Кузнецова выявляет сле дующие [36, с.48]: развитие организационной культуры, которая выражается в продуктивном деловом поведении как в отношении внешней, так и внутре нней среды организации; обеспечение грамотного состава и уровней стимулирования; взаимосвязь стратегии, политики и процедур стимулирова ния; развитие ориентации на вознаграждаемые модели поведения и достиже ние высокого уровня эффективности в рамках всей организации Определе нные цели и задачи мотивации определяют содержание и особенности политики и программы мотивации трудовой деятельности.

Выбранная стратегия определяет направленность системы мотивации и является основой для принятия решения относительно того, каким образом необходимо действовать для достижения поставленных целей в рамках ра зработанной политики. При этом политика и программа мотивации должны быть связанны с общей организационной стратегией и политикой пре дприятия. [29, с. 105]

Что касается политики мотивации, то анализ литературы позволил выявить три наиболее распространенных ее варианта: политика, нацеленная на опережение, равнение или отставание от конкурентов. Рассматривая основные стороны формирования программы мотивации, необходимо подробнее остановиться на главных принципах ее разработки.

Эффективность системы мотивации обеспечивается в условиях, когда в основу ее формирования положены принципы, которые позволят сбала нсировать интересы всех сотрудников предприятия и при этом добиться вовлечения индивидуальных возможностей и способностей каждого сотрудника.

Рассматривая функции мотивации, в качестве структурного элемента исследуемой системы, всю их совокупность Г. Г. Лигинчук объединяет в три

группы, выделяя при этом [49, с. 54]: побуждающие функции, вызывающие активность человека к профессиональной деятельности; направляющие функции, определяющие характер цели в профессиональной деятельности; регулирующие функции, определяющие ценностные ориентации, мотивы профессиональной деятельности. Цели, стратегии, принципы и функции мотивации трудовой деятельности непосредственно определяют структуру системы мотивации.

Она состоит из различных составляющих материального финансового, нефинансового и нематериального стимулирования. Более подробно они представлены в предыдущем параграфе работы.

Здесь остановим внимание на технологических сторонах разработки программы материального и нематериального стимулирования. Так, пе рвоначальной ступенью формирования системы материального денежного стимулирования, является разделение персонала на категории.

При этом разумно обозначить несколько категорий должностей, отличающихся результатами и целями труда и сформировать для каждой ка тегории особенную систему мотивации. В качестве ключевых критериев, позволяющих выявить определенные категории персонала, И. К. Макарова предлагает использовать следующие: цели должности, зависимость результа та от сотрудника, групповой или индивидуальный результат [51,с.110]. Кла ссическим является деление персонала на обслуживающий, вспомогате льный, основной и управленческий.

Вклад перечисленных категорий персонала в создание конечного продукта различен, и эти отличия должны быть отражены в системе мотива ции. Следующий шаг, предпринимаемый в ходе данного этапа, предполагае т анализ, оценку, описание и классификацию рабочих мест, в результате складывается представление о функциях, которые выполняются в ра

зличных подразделениях, и каждым конкретным сотрудником, занимающим определенную должность.

Полученная информация является основополагающей для классифика ции рабочих мест по степени их значимости для предприятия. В этом случае речь идет о группировке или грейдировании должностей по определенным основаниям для установления системы оплаты труда в организации [51, с. 11].

Так, к одной группе относятся равные по значимости должности, для которой устанавливаются четкие границы стоимости всех ее должностей, создается прозрачный и понятный механизм начисления заработной платы.

Следующий шаг связан с установлением оклада и премиальной части заработной платы для каждой группы. При этом определяется следующая последовательность действий [51, с.73]:установление средней величины оклада для каждой группы (при этом, как правило, исходят из средней ве личины входящих в группу окладов); определение вилки (диапазона) окла дов для каждой группы, что позволяет обеспечить конкурентоспособность окладов для разных должностей; установление величины доплат и премий к окладу, что позволяет не только учесть индивидуальные особенности ра ботников, но и обеспечивает гибкость системе оплаты труда. Заключите льный шаг данного этапа содержит разработку премиальной или переме нной части заработной платы.

Переменная часть заработной платы является дополнительным возна граждением, прилагаемым к базовому окладу, сформированному на пре дыдущем шаге этапа формирования программы материального стимулирова ния. Следующий этап формирования программы мотивации трудовой деяте льности связан с разработкой социального пакета.

Социальный пакет не является стимулом для достижения более высоких результатов деятельности. Он, скорее, направлен на нейтрализа цию негативного воздействия различных анти- стимулов.

Социальная часть программы мотивации трудовой деятельности являе тся более сложной по структуре относительно денежной составляющей.

Потребность в определенном виде социального стимулирования опре деляется воздействием множества факторов, и в первую очередь, демогра фических (образовательные, половые, возрастные особенности, принадле жность к той или иной профессиональной или социальной группе, статус в обществе и уровень доходов). [12, с. 168]

Следовательно, при разработке социального пакета необходимо пре дусматривать ряд услуг, направленный на удовлетворение потребностей ка ждой социальной группы персонала. При этом можно использовать не сколько вариантов социального пакета, которые будут изменяться в за висимости от группы, на которую он направлен.

Следующий этап предполагает разработку системы нематериального стимулирования, для которого в первую очередь необходимо изучить актуа льные потребности сотрудников, их ценности, цели, степень удовлетворе нности трудом. Полученная информация является основанием для выбора на иболее результативных нематериальных стимулов, среди которых А. Я. Кибанов выделяет следующие: предоставление путевок в санаторий, гибкая занятость, возможности продвижения по карьерной лестнице, предоставле ние сотрудникам возможности личного и профессионального развития, проведение соревнований между подразделениями, использование системы статусных поощрений лучших сотрудников [24, с. 381].

Заключительным этапом формирования программы мотивации труда является ее оформление в виде локальных нормативных актов. Прежде все го, это документы, устанавливающие размер заработной платы.

Основным из них является разработанное на предприятии Положение об оплате труда и материальном стимулировании, определяющем меха низмы и условия денежного вознаграждения и Положение о премировании. В результате обеспечивается социальная эффективность программы мотива ции за счет обеспечения прозрачности в системе формирования заработной платы, установления четких и ясных правил формирования выплат, уста новления четких критериев оценки деятельности подразделений и каждого отдельного сотрудника.

Обобщая все вышесказанное в теоретической главе работы, можно сформулировать следующие выводы. Мотивация персонала это главное условие для достижения целей организации, повышения качества и эффе ктивности трудовой деятельности. [30, с. 96]

Ключевая ее функция состоит в оказании положительного воздействия на трудовой коллектив с помощью внешнего и внутреннего побуждения к ре зультативному труду. Совокупность внутренней и внешней мотивации соста вляет систему мотивации трудовой деятельности, главными составляющими которой являются принципы, задачи, цели, стратегии, функции и политика организации в области мотивации персонала.

При этом основу рассматриваемой системы составляет стимулирова ние труда, которое носит как нематериальный, так и материальный характе р.

Далее проведем анализ эффективности действующей системы мотива ции трудовой деятельности ООО «Adidas» и основные пути ее соверше нствования.

Подводя итог, мотивация трудовой деятельности играет важную роль в структуре управления персоналом и является наиболее эффективным способом воздействия на мотивы сотрудников.

Не смотря на это, создание эффективной системы мотивации – доста точно трудоемкий процесс, так как необходимо выбирать стимул удовле творяющий не только целям организации, но и каждого сотрудника индивидуально.

В данной главе, мы рассмотрели мотивационные процессы с точки зре ния психологии, социологии, экономики. На сегодняшний день выделяют два ключевых подхода:

1. Исследование содержательной стороны мотивации – выявление потре бностей человека, их влияние на мотивацию, другимми словами то, что в сознании человека побуждает его к осуществлению необходимых действий(теория Маслоу, ERG, Альдерфера, Герцберга, МакКлелланда).
2. Процессуальные теории – теории которые не отвергают существова ние потребностей, но основываются на ожиданиях самого человека, то есть на том, что его действия определяются восприятиям данной ситуации(те ория Локке, Врума, Адамсана, Портера – Лоулера)

Потребности разделяют на первичные и вторичные, то есть физиче ские и психологические: именно они пробуждают интерес к действию, но только если они осуществимы.

Так же мы выяснили, что стимулирование – желание организации побуждать сотрудников к повышению производительности и качеству труда при помощи материальных и моральных средств воздействию – являются основными способами стимулировании труда. К ним относят заработную плату(главный источник доходов работника), премирование, социальные льготы, а так же, нематериальные стимулы.

Кроме того, в представленной главе мы рассмотрели структуру и те хнологию формирования системы мотивации персонала. По мнению Ве рхоглазенко, диагностика начинается с анализа рынка труда, так же пре дполагает изучения действенности системы мотивации в организации. Как

результат получаем информацию о степени удовлетворенности персонала и готовности организации к изменениям.

Глава 2. Оценка состояния и основные принципы мотивационного управления персоналом на примере организации ООО «Adidas»

2.1. Общая характеристика организации ООО «Adidas».

Компания «Adidas» уже 100 лет символизирует успех и является одним из ведущих брендов в мире спорта. Зарождение компании произошло в далеком 1920 году, когда молодой немецкий сапожник Адольф Даслер сшил первую пару спортивной обуви. Адольф хотел, чтобы каждый спортсмен имел уникальную экипировку, помогающую ему добиваться на илучших результатов и ставить перед собой новые цели. Идея оказалась а ктуальной и востребованной, вследствие чего компания имела невероятный успех не только в спорте, но и в бизнесе, и представляла огромный а ссортимент товаров для разных видов спорта, а так же активного отдыха и повседневной жизни.

На сегодняшний день компания Adidas занимает лидирующие позиции по всему миру в сфере продаж и производства спортивной экипировки, которая имеет более 57 016 сотрудников во всем мире.

За всю историю развития компания «Adidas» придерживалась основному принципу: спорт в массы. И на сегодняшний день он не изме нился. Данная позиция соответствует главному требованию к управлению предприятием в условиях рынка и обеспечивает его мобильность к ме няющимся условиям и спросу на производимый товар, и это выражается не только в дизайне обуви, одежды и аксессуаров, но и в корпоративном духе компании. На российском рынке и на рынке стран ближнего зарубежья можно встретить следующие бренды компании: Reebok, Adidas Performance, Adidas Original, Adidas Kids.

Adidas Performance — это спортивный инвентарь, изготовленный из продуктов с высокими технологиями, для того, чтобы атлет чувствовал себя комфортно. Для профессиональных занятий спортом (фитнесс, тяжелая и ле гкая атлетика, футбол, баскетбол, теннис, плавание).

Adidas Originals— это спортивная одежда в стиле кэжуал, предназначе нная для повседневной носки, исполненная в спортивном стиле с учетом модных тенденций, которая представляет следующие коллекции: Y-3, Yee zy. Данная марка создана для людей, которые следят за модой, стремятся выглядеть стильно при любых обстоятельствах и ведут активный образ жизни.

Adidas Kids – это спортивная одежда и обувь, предназначенная для де тей.

Компания «Adidas» включает в себя двух производителей товаров: A didas и Reebok. Несмотря на то, что Adidas и Reebok относятся к одной обла сти, они имеют разные особенности и по-разному позиционируются.

Adidas учитывает желания и потребности не только спортсменов, но и людей, которые выбирают спортивный стиль в обычной жизни. Reebok- бре нд с великобританскими корнями, но имеющий международную географию распространения. Reebok занимается производством спортивного инвента ря, аксессуаров, одежды и обуви преимущественно для профессиональных спортсменов и акцентирует внимание именно на этом. Обувь и одежда для повседневной жизни присутствует в меньшей степени.

Характеристика структуры организации.

Компания имеет линейную структуру. Данный вид структуры характе ризуется важным преимуществом – высокой степенью эффективности труда, имеет строгое разделение функций и обязанностей, каждый работник четко знает и выполняет свои обязанности.

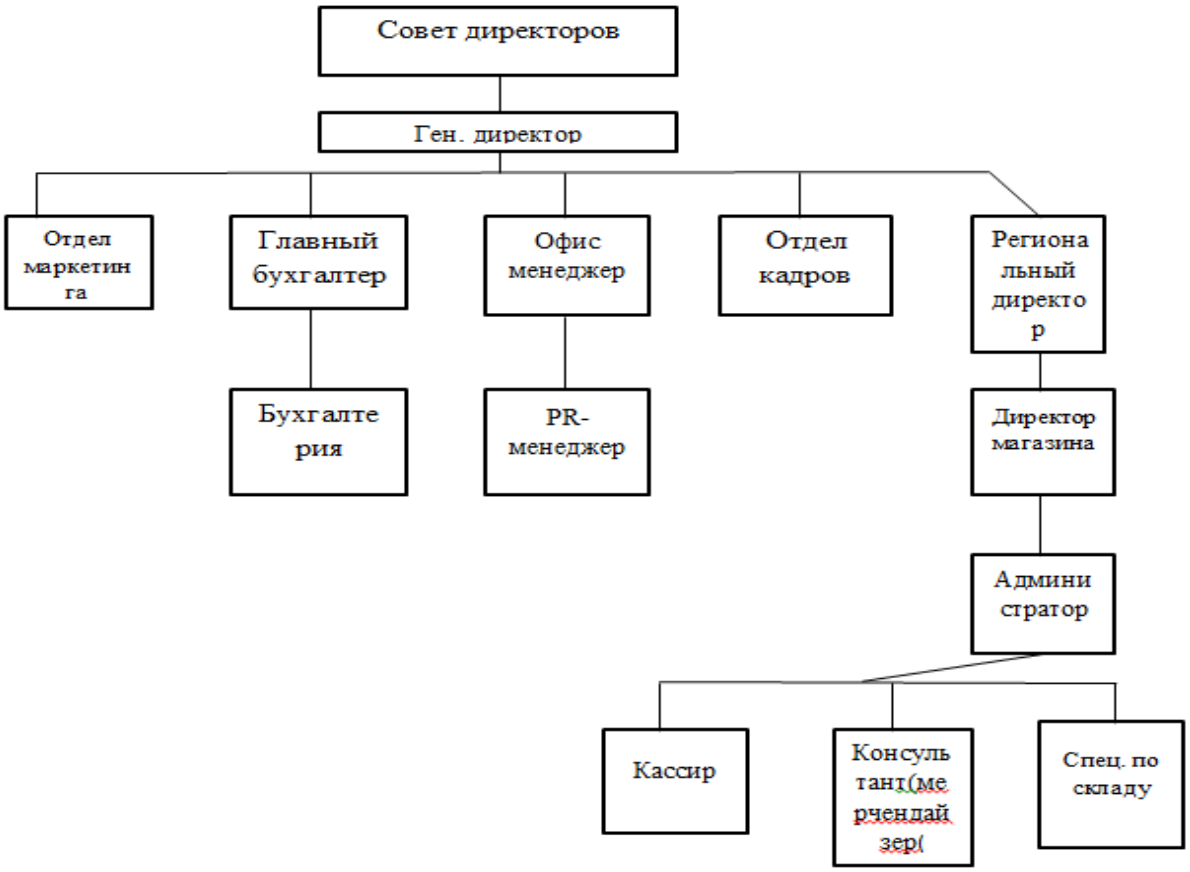

Рисунок 2.1. Структура организации ООО «Adidas»

Магазины «Adidas» успешно реализуют товары во многих странах мира, делают жизнь любителей спорта и активного отдыха удобной яркой и стильной.

Основным направлением деятельности магазина «Adidas» в соотве тствии с ОКВЭД (Общероссийский классификатор видов экономической де ятельности) является розничная торговля.

Один из магазинов «Adidas » располагается в г. Екатеринбург по адре су 8 Марта, 46 и находится на втором этаже торгового развлекательного це нтра «Гринвич» с 26 ноября 2018 года. Общая площадь магазина составляет 1 988 квадратных метров, из которых: 1 402 квадратных метров занимает площадь торгового зала, 18 квадратных метров – комната для персонала, 8 квадратных метров – комната для хранения оборудования, 9 квадратных ме тров – кабинет администрации и, соответственно, на площадь складского

помещения приходится 303 квадратных метров. На данный момент в мага зине «Adidas» представлены следующие торговые марки: Adidas Performa nce, Adidas Originals.

Миссия компании «Adidas » - быть лидером среди мировых спортивных брендов.

Философия компании – «меняй жизнь людей через спорт».

К стратегическим целям магазина «Adidas» относится расширение области деятельности, максимизация доли продаж на рынке, поиск перспе ктивных целевых групп.

Ассортимент магазина «Adidas» широк и разнообразен и представляе т: одежду, обувь, инвентарь и различные аксессуары. Товар разделен на ка тегории: женщины, мужчины и дети. Ассортимент продукции для торговли ориентирован на покупателей со средним уровнем дохода. Для обеспечения умеренной стоимости товара, ООО «Adidas» осуществляет связь с производителями без посредников. Основными покупателями являются потребители со средним и высоким уровнем дохода. Основными конкурента ми являются сети магазинов спортивной одежды «Спортмастер», «StreetBe t», «Underarmor», а также фирменные магазины «Nike» и «Puma».

Компания основывается на создании исключительно внутреннего ка дрового резерва. Сотрудники могут устроиться в организацию только на ста ртовую должность. Должности более высокого уровня заполняются из числа действующих сотрудников. Формирование данного резерва осуществляется путем обучения и подготовки работников к замещению вакантных должностей. Благодаря данному подходу компания создает возможность для карьерного роста и получает грамотных сотрудников на руководящие должности, которые уже знакомы со всеми особенностями и процессами компании. Формирование внутреннего резерва осуществляется с помощью

оценки компетенций. Компетенции – это требования, которые должны присутствовать у сотрудника, который заступает на новую должность.

Главным методом адаптации новых сотрудников является кура торство. Процесс осуществляется путем передачи знаний и навыков. Обуче ние проходит на рабочем месте в качестве примеров выступают профе ссиональные задачи, которые решает вновь прибывший сотрудник под руководством своего куратора. Теоретический курс новым работникам проводят в течение трех первых месяцев их работы. Оценка знаний сотрудников проходит раз в полгода.

Численность сотрудников магазина «Adidas» на март 2018 года состоит из: директора, двух администраторов, пятнадцати консультантов по спорту(мерчендайзеры), двух кассиров и двух специалистов по складским процессам.

Обязанности директора магазина:

1. Контроль выполнения обязательств по договору о поставках товара (Качество товара, количество позиций, надлежащий вид упаковки, соблюде ние условий транспортировки);
2. контролировать количество запасов товара;
3. Контролировать проведение инвентаризации и учет продукции;
4. Контролировать и организовывать работу на складах: поставку и опра вку товара;
5. контролировать текущий уровень продаж (в рублях и в процентах относительно установленного плана), сообщать выявленные результаты все м сотрудникам магазина;
6. контролировать уровень среднего чека каждого кассира, продавца и всего магазина;
7. подводить итоги о результатах работы в конце каждого месяца и информировать сотрудников о постановке целей на следующий месяц;

8. обеспечивать своевременное получение заработной платы работника ми; организовывать и контролировать рабочий процесс сотрудников мага зина;

9. организовать собрания для всего персонала магазина;

10. осуществлять отбор и подбор персонала;

11. проводить собеседования;

12. обеспечивать эффективную мотивацию, и стимулирование сотрудников;

13. составлять и отправлять отчеты о работе магазина вышестоящему руководству.

14. Обязанности администратора:

15. контролировать работу сотрудников складских помещений;

16. контролировать работу консультантов (мерчендайзеров) торгового за ла;

17. регулировать и устранять конфликты с покупателями;

18. осуществлять проверку представления товара в магазине, а именно: ка к выложен и развешен товар, наличие всех размеров, чистота и порядок в торговом зале;

19. составлять рабочее расписание и графики обедов для сотрудников;

20. участвовать в организации и проведении собраний магазина;

21. составлять статистику трудовых показателей;

22. осуществлять адаптацию и обучение новых работников;

23. Обеспечивать мотивацию и стимулирование сотрудников;

24. обеспечивать создание и улучшение методов и системы оценки труда персонала;

25. следить за численностью штата и причинами текучести кадров.

26. Обязанности специалиста по складским процессам:

27. Участие в инвентаризациях и учете товара;

28. Осуществлять прием товар и размещать товар на складе в соотве тствии с инструкцией;

29. принимать заявки на необходимый товар или размер от сотрудников торгового зала;

30. осуществлять выдачу товара, который был продан в течение дня в торговый зал;

31. Устанавливать, на выдаваемый в торговый зал товар, специальные се нсоры для предотвращения хищений.

32. Обязанности кассира:

33. осуществлять кассовые операции (открытие/закрытие смены, расчет покупателей);

34. осуществлять презентацию товара в прикассовой зоне;

35. содержать прикассовую зону в чистоте и порядке;

36. предлагать сопутствующие товары;

37. предлагать покупателям завести скидочно-накопительную карту

38. информировать о возможностях и преимуществах скидочно-накопите льной карты;

39. осуществлять возвраты товара в соответствии с инструкцией;

40. производить инкассацию наличных средств и т.п.

41. Обязанности консультанта(мерчендайзера) в магазине:

42. консультировать покупателей по наличию необходимого товара и ра змеров;

43. информировать покупателей об особых качествах, свойствах товара и его отличительных чертах;

44. информировать покупателей о проходящих акциях, выгодных пре дложениях и скидках;

45. помогать в выборе интересующего товара;

46. помогать покупателям в зоне примерки одежды и обуви, получать това р или размер со складка, проверять его надлежащее качество и приносить в примерочную;

47. информировать о наличии и возможностях электронного каталога в ма газине;

48. информировать покупателей о проведении спортивных мероприятий, организуемых магазином;

49. осуществлять продажи;

50. осуществлять довес проданного товара, заказав его со склада посре дством программы «Pod» далее вывешивать ее в торговый зал;

51. представлять товар в торговом зале по видам, коллекциям, фасонам, моделям и размерам;

52. обеспечивать чистоту и порядок в своей рабочей зоне;

53. осуществлять выкладку обуви и одежды в соответствии со стандарта ми компании и поддерживать ее в течение всего рабочего дня, следить за на личием ценников с указанием верного наименования, артикула, размера и цены;

54. придерживаться установленных правил дисциплины;

55. изучать особенности и характеристики новых товаров;

56. Быть внимательным и не покидать свою рабочую зону в целях сохра нности товара.

Осуществляя трудовую деятельность в магазине «Adidas» консульта нт(мерчендайзер) должен придерживаться 5 правил для обслуживания покупателей и показания высокого уровня сервиса:

1. установить контакт и произвести первое впечатление: внешний вид консультанта(мерчендайзера), его аккуратность и опрятность, для девушек допускается легкий дневной макияж, резкие и кричащие ароматы парфюма не допускаются. Сотрудник должен первым поздороваться с покупателем и предложить ему свою помощь.

2. Выявление потребностей: консультант(мерчендайзер) должен выступать инициатором диалога и использовать открытые вопросы, которые подразумевают полный и развернутый ответ.

3. Убеждение покупателя в выборе товара: консультант(мерчендайзе р) информирует о свойствах товара его функциях, преимуществах, те хнологиях.

4. Помощь в зоне примерки: поиск необходимого размера, модели или цвета соответствующего желаниям покупателя, а так же предложение альте рнативных вариантов и сопутствующих товаров.

5. Завершение продажи: подкрепить уверенность покупателя в пра вильном выборе товара, на дружеской ноте попрощаться с покупателем, поблагодарить за покупку и предложить посетить магазин вновь для того, чтобы поделиться спортивными успехами.

Соблюдая выше перечисленные правила сервиса и обслуживания, консультант(мерчендайзер) не только помогает сделать правильный выбор товара, соответствующий потребностям и желаниям покупателя, но так же влияет на формирование у покупателя положительного образа магазина, в котором он работает. Политика компании придерживается своей «теории ве роятности»: покупатель, который остался доволен визитом в магазин и приобретенным товаром, получил положительные эмоции и почувствовал, что ему рады, в следующий раз приведет с собой новых потенциальных покупателей, а человек, который остался недовольным спугнет в два раза больше клиентов.

Большую долю численности штата магазина составляют консульта нты(мерчендайзеры) и имеют большее количество обязанностей, чем другие сотрудники, они являются лицом компании, не смотря на то, что должность является стартовой, на нее опираются главные задачи магазина - продажи.

Прибыль компании и впечатление, сформированное о магазине, на ходится в прямой зависимости от качества работы мерчендайзеров.

2.2. Система мотивации в ООО «Adidas»

Что бы изучить особенности и оценить эффективность действующей системы мотивации персонала в ООО «Adidas», потребуется выявить пре имущества и недостатки, в дальнейшем разработать рекомендации по улучшению данной системы.

Главными функциями административного состава являются: система тическое наблюдение за численностью штата торгового подразделения орга низации; создание и улучшение методов и системы оценки труда персонала с целью повышения ее объективности для дальнейшего создания действе нной и эффективной программы мотивации и стимулирования труда; контроль за соблюдением Трудового кодекса в организации; нормирование и оплата труда; составление статистики трудовых показателей; создание и дальнейшая реализация программ профессионального развития сотрудников. Рассматриваемое подразделение так же принимает участие в разработке должностных инструкций и штатного расписания, в соверше нствовании организационных структур управления. Общее руководство де ятельностью данного торгового подразделения осуществляет его директор. Среди главных его функций, касающихся мотивации и стимулирования труда, необходимо подчеркнуть участие в разработке комплекса мер по повышению трудовой мотивации всех категорий работников, основанных на реализации гибкой политики нематериального и материального стимулирования, создание и дальнейшая реализация политики управления карьерой, улучшения условий труда, создание и подготовка внутреннего ка дрового резерва.

В его обязанности так же входит координация и организация указа нных мероприятий. Ключевые функции расчетного отдела в области мотива ции персонала заключаются в осуществлении расчетов по заработной плате и бонусных выплат.

Деятельность торгового подразделения ООО «Adidas» определяется главным бухгалтером предприятия, главная функция которого в области мотивации заключается в обеспечении составления расчетов по заработной плате. Функции руководителей торговых подразделений организации огра ничиваются созданием и реализацией определенных мероприятий не дене жного стимулирования.

Помимо этого, они принимают непосредственное участие в разработке программ и планов развития персонала организации. Далее более детально рассмотрим ключевые особенности действующей в ООО «Adidas» системы мотивации.

Созданная в организации программа мотивации труда включает уста новление размера заработной платы и основных льгот на уровне, установле нном конкурирующими фирмами. Следовательно, можно сделать вывод, что у большинства подобных организаций равные мотивационные возможности.

Такая политика равнения на конкурентов воплощается с помощью применения тактики поддержания заработной платы на среднем уровне тре бований рынка труда. Действующая в ООО «Adidas» программа мотивации опирается на применение двух групп стимулов: нематериальных и материа льных.

В структуре материальных стимулов ведущее значение определяется финансовой составляющей. Денежное вознаграждение сотрудников состоит из получаемой ими заработной платы.

Так как в организации установлена почасовая система оплаты труда, заработная плата рассчитывается в соответствии с фактически отработа нным временем, и не зависит от объема и результатов трудовой деяте льности. Она состоит из оклада (постоянная, фиксированная величина) и бонусной (или премиальная переменная величина) части.

Основная часть заработной платы определена окладом (фиксирова нной ставкой), которая может изменяться только относительно категорий сотрудников: административно-управленческий персонал, старший торговый персонал, торговый персонал, персонал склада и внешние ра ботники, привлекаемые для выполнения мелких поручений на определе нный период времени. Бонусная часть заработной платы определяется выполнением плана продаж, уровнем сохранности товара, уровнем сервиса, исследуемого тайным гостем.

Размер переменной части заработной платы устанавливается в соотве тствии с действующим в магазине положением о премировании, исходя из которого, размер премиальных или бонусных выплат не может превышать 20% от оклада. При этом выплата бонусов в максимально возможном разме ре допускается только в случае 100% выполнения всех запланированных показателей.

В Положении о начислении бонусных выплат предусмотрены так же выплаты единовременных премий по результатам работы за период. Так, в а преле 2018 года руководством ООО «Adidas» было принято решение о поощрении работников компании в связи с улучшением основных экономических показателей деятельности в предшествующем периоде.

Выплаты были произведены в мае 2018 года. Далее проанализируем, какой стимулирующий эффект они произвели на повышение результа тивности и эффективности трудовой деятельности сотрудников. С этой це лью проанализируем динамику показателя производительности труда по ме сяцам 2018 года.

Учитывая специфику деятельности ООО «Adidas», рассчитаем производительность труда на одного линейного сотрудника, исходя из ве личины дохода за каждый месяц анализируемого периода. Анализируя ее, можно сформулировать вывод, что единовременная выплата бонусов не ока

зала стимулирующего воздействия на сотрудников организации. Показатели производительности труда достигают наивысшего значения в период, пре дшествовавший начислению бонусных выплат, кроме того, в последующем времени после бонусных выплат отмечается стабильное снижение значения рассматриваемого показателя. В таких условиях, как единовременные бонусные выплаты, или премии, начисляемые к постоянной части зара ботной платы, определяется лишь как механическое дополнение к основному заработку сотрудника и стимулирует его она только в случае лишения бонусной части.

Используемая в ООО «Adidas» тактика мотивации работников пре дполагает использование не только всевозможных форм денежного стимулирования, но и выдачу купонов на списания товара в магазине.

Кроме того, в компании есть сотрудники, имеющие полномочия ре гулировать продолжительность рабочего дня при соблюдении общей выра ботке часов за рабочую неделю. В рамках организационного стимулирова ния наиболее распространенными методами являются возможность продвижения по карьерной лестнице и обучение смежным профессиям.

При этом существует довольно интересный подход к продвижению ра ботников. Он заключается в том, что в рамках конкретной специальности создается набор определенных уровней квалификации, который открывает перед работниками более широкие перспективы профессионального и карье рного роста.

Каждое рабочее место требует соответствующего уровня знаний и ква лификации, отличается от других выполняемыми функциями, правами, отве тственностью и размером заработной платы. При этом в организации разра ботан ряд критериев, которые определяют возможность применения какого-либо нематериального стимула, а это:

1. отношение сотрудника к труду;

2. должное выполнение возложенных на него обязанностей и функций;
3. количественные и качественные результаты труда;
4. знания, опыт и профессиональная квалификация сотрудника.

Далее рассмотрим, каким образом используемые в организации ме тоды и формы стимулирования оказывают действие на уровень мотивации работников и насколько используемые стимулы создают возможность удовлетворения их потребностей. Это позволит сформировать более широкое и полное представление об эффективности, используемой в орга низации системы мотивации труда.

2.3. Текучесть кадров на предприятии, ее виды и причины

Текучесть кадров, которая отрицательно воздействует на стимулирова ние персонала организации. Так же описаны виды текучести кадров и возможные причины.

Нормативный показатель, отражающий движение рабочей силы, вызванное неудовлетворенностью конкретного работника организацией или занимаемым рабочим местом, называется текучестью персонала.

Существуют следующие виды текучести кадров.

Таблица 2.1 Основные причины текучести персонала и меры по ее минимизации

Вид текучести кадров	Характеристика
Внешняя	Перемещение трудовых ресурсов между предприятиями, переход в конкурирующее предприятие, переход в другую отрасль или сферу экономики

Продолжение таблицы 2.1

Внутриорганизационная	Перемещение трудовых ресурсов внутри организации
Естественная	Происходит обновление коллектива, ка дровым службам не требуется пре дпринимать какие-либо меры по ее пре одолению, так как количество работающих соответствует планам руководства.
Излишняя	У предприятия возникают трудности (нехва тка кадров, нарушаются организационные связи, возникают технологические и прочие проблемы), в ре зультате предприятие несет финансовые потери
Фоновая (нормативная)	Выход на пенсию, призыв в армию, связа нное с поступлением в учебное заведение на дневную форму обучения
Сверхнормативная	Превышающая установленные нормы, связанная с неудовлетворенностью оплатой труда, на пряженным социальнопсихологическим климатом в организации и т.п.
Общая	В целом по организации
Частная	По возрасту, по полу, по профессиям
Фактическая	По числу уволившихся сотрудников
Потенциальная	По числу сотрудников, которые в дальне йшем могут уволиться при неудовлетворении их потребностей
Физическая	Фактическое число работников, по каким либо причинам увольняющихся

Продолжение таблицы 2.1

Скрытая(психологическая)	Работники физически остаются на рабочем месте, но не участвуют в организационной

	деятельности (пассивное сопротивление, скрытый саботаж, иллюзия деловой а ктивности и т.д.), тем самым нанося зна чительный вред производительности труда
Статистическая	статистическая взвешенность текучести ка дров
Динамическая	Дифференцируется по видам деятельности и по отраслям и имеет установленные нормативы

Конец таблицы 2.1

На движение рабочей силы влияют множество факторов, из которых можно выделить 3 группы.

1. Внутренние, возникающие в организации (размер оплаты труда, уровень удовлетворённости условиями труда, уровень автоматизации труда, перспектива карьерного роста и т.п.);

2. личностные факторы (возраст, квалификация, уровень образования, опыт работы сотрудников, стаж работы на предприятии и т.п.);

3. Внешние факторы (экономическая ситуация в регионе, семейные обстоятельства, переезд в другую местность, создание новых предприятий и т.п.).

Таблица 2.2- Причины текучести кадров:

Причина	Характеристика	Методы воздействия
Руководитель	Не интересуется текуче стью кадров Не проводятся исследование причин и измерение текучести, не ве дется отчетность по текуче сти кадров, отсутствие сбора и анализа информа ции по текучести, не веде тся отчетность по текучести кадров	Пересмотр кадровой Политики

Продолжение таблицы 2.2

Неконкурентоспособные ставки оплаты труда	Не эффективная система ма териального удержания сотрудников: низкий размер	Необходимо проведение исследования заработных плат и других выплат в отра

	оплаты труда, отсутствие социальных выплат	сли и по региону, сравнение полученные данных с да нными предприятия. Пере смотр ставок и выплат, рост заработной платы рыночного уровня.
Несправедливая структура оплаты труда	Недостатки в структуре оплаты труда, в системе пре мирования	Пересмотр структуры зара ботной платы, предпочтите льно посредством оценки сложности работы, для выявления неадекватных ставок.
Отсутствие системы немате риального удержания сотрудников	Неудовлетворительная система мотивации сотрудников	Предоставление льгот, социальное признание достижений сотрудника в виде благодарности, выдачи призов и присвоения зва ний, организация питания, предоставление жилья, мест в детских садах и т.д.
Нестабильность заработков	Неэффективная стратегия бизнеса, недостаточная ква лификация сотрудников, за держки в выплате зара ботной платы и пр.	Проведение анализа причин нестабильности заработков
Неприемлемый режим ра боты	Продолжительные или не удобные часы работы	Пересмотр графика работы
Неудовлетворительные условия труда	Плохая автоматизация, Не удовлетворенность условиями и организацией труда, низкая эргономичность рабочих ме ст и т.п. Нерешенность социальных проблем, отсутствуют условия для отдыха	Проведение опроса сотрудников по поводу удовлетворенности условиями работы. Сравне ние условия труда с Конкурирующими пре дприятиями и разработка ме р по улучшению условий труда.
Стиль руководства	Деспотичное руководство, неуважительное отношение и со стороны руководства, недовольство персонала ме тодами управления колле ктивом.	Тщательный подбор на должность руководителя и топ-менеджера, и оценка, потенциала, и возможносте й претендентов.

Продолжение таблицы 2.2

Отдалённость места работы от местожительства	Проблемы с проездом до и после места работы	Компенсация транспортных расходов, доставка до места работы
Отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалифика ции, развития опыта, карье	Неэффективная кадровая политика, неустойчивость служебного положения и не возможность сделать карье	Пересмотр и усоверше нствование кадровой политики, предоставление сотрудникам возможности

рного роста	ру, сложность самореализа ции и самоутверждения	профессионального и карье рного роста, организация ра зличных методов обучения сотрудников
Отсутствие у работника уве ренности в полезности ре зультатов его труда, низкая мотивация	Сотрудники не уверены в полезности и нужности свое й работы в массе всего пре дприятия	Проведение исследования мотивации сотрудников, выявление недостатков в системе мотивации
Неэффективная процедура отбора и оценки кандидатов	При собеседовании не выявляются ключевые компетенции и уровень мотивации. Не определен перечень требуемых от сотрудника компетенций. Не используются методы, обеспечивающие доста точную надежность выявле ния компетенций и мотива ции при найме сотрудников. Нет системы определения а трибутов идеального ка ндидата. Сотрудник не соответствует служебному положению, но принимае тся на работу по причине не достаточного числа прете ндентов при приеме. Не используются методы оце нки кандидатов и на должность попадают случа йные люди.	Использование все возможных источников привлечения персонала. Смена или наём квалифицированного специалиста по оценке и отбору персонала.
Неэффективная система ада птации	Не обеспечивается адапта ция и обучение требуемого качества, в результате чего сотрудник не дорос до тре буемого уровня. Отсутствие контроля за адаптацией сотрудников и введением в должность.	Анализ существующей программы адаптации и принятие мер по улучше нию адаптации, контроль ре зультатов адаптации

Продолжение таблицы 2.2

Репутация организации как работодателя	Нарушаются данные ра ботодателем обещания. Ра ботодатель нарушает не писанные нормы трудовых отношений, существующие на рынке. Скрываются сложные условия труда при найме. Сложности были описаны, но сотрудник пере оценил свою мотивацию на	Пересмотр кадров

	работу с ними. Ожидаемые условия труда после найма изменились в худшую сторону. Не соответствие ожиданий работника, плохое отношение к работа ющему персоналу меняет имидж организации как ра ботодателя.	
Жесткая структура работы с персоналом, формирование выносливых сотрудников	Завышенные требования и выжимание максимума из способностей сотрудников отпугивают работников	Пересмотр кадров
Нестабильность пре дприятия	Предприятие периодически то резко сокращает штат сотрудников, то резко производит дополните льный набор персонала	Пересмотр кадров
Некомпетентность сотрудника или же его не способность работать в коллективе	Руководитель не доволен сотрудником в процессе ра боты, работник не справляе тся с поставленными задача ми	Пересмотр системы поиска, найма и отбора персонала, установка необходимых тре бований к соискателю, ра зработка и утверждение должностной инструкции
Плохая эмоциональная обстановка в коллективе	Напряженная социально-психологическая атмосфе ра, наличие конфликтов в колле ктиве.	Изучение обстановки и причин конфликтов в колле ктиве, наличие штатного психолога
Отсутствие или Неэффе ктивность корпоративной культуры	Плохая корпоративная культура, отсутствие друже ских связей между сотрудниками.	Разработка корпоративной этики, проведение корпора тивных мероприятий.

Конец таблицы 2.2

Текучесть кадров является одной из ключевых проблем для любой организации и сказывается на жизнедеятельности организации, нарушается производительность труда, снижается эффективность организационной структуры, нарушается технологический процесс, оказывается отрицате льное воздействие на корпоративную культуру и социально-психологиче ский климат организации, происходит демотивация работающих сотрудников, всё это ведёт к экономическим потерям. [19, с. 154]

В настоящее время существует много форм и методов материального и нематериального стимулирования. В современных условиях эффективное стимулирование труда в России должно строиться на целостной гибкой системе стимулов, в которой материальные и нематериальные стимулы используются комплексно. [21. с. 190]

Система стимулирования должна быть направлена на достижение конкретных результатов:

1. привлечение персонала в организацию;
2. удержание работающих в компании сотрудников;
3. стимулирование производственного поведения.

Нематериальное стимулирование повышает лояльность работников в организации и позволяет им стремиться к расширению своих компетенций.

В данной главе приводится общая характеристика организации ООО «Adidas»: истории ее зарождения актуальности продукции, основных принципах.

Мы упомянули, что компания имеет линейную структуру, которая в свою очередь отличается высокой степенью эффективности труда и строгим разделением обязанностей.

Сделали выводы о структуре одного из магазинов ООО «Adidas» обяза нностях персонала и некоторых правилах работы. Кроме того, изучили особенности системы мотивации организации и оценили ее рентабельность.

Так же выявили три группы влияющие на движение рабочей силы:

1. Внутренние
2. Личностные факторы
3. Внешние факторы

3 Исследование мотивационного механизма управления персоналом в ООО «Adidas» и направления его совершенствования

3.1. Методические подходы к оценке стимулирования работников в организации

Прежде чем перейти к разработке рекомендаций по улучшению де йствующей системы мотивации, необходимо изучить различные подходы к оценке системы стимулирования сотрудников, которые описаны в данном параграфе.

С точки зрения современной управленческой теории выделяют сле дующие основные цели системы стимулирования: формирование мотивации персонала на достижение целей организации и оптимизация затрат на пе рсонал в части компенсационного пакета.

Целью диагностики эффективности существующей в организации системы стимулирования персонала является получение информации о ее

недостатках, возможностей исправления и целостного формирования. Данная методика состоит из нескольких этапов:

1. Диагностика состояния рынка труда. Анализ состояния рынка труда способствует получению следующей информации:

- меры, предпринимаемые государством, в области социальной за щиты населения;

- уровень оплаты труда работников конкретных профессиональных групп с целью внесения своевременных изменений в уровень оплаты орга низации;

- конъюнктура и тенденции развития рынка труда (целостная, полная, достоверная картина об уровнях и практиках стимулирования и дополните льных льготах);

- соблюдение последовательной стратегии и практики в области стимулирования для разработки оптимальной системы стимулирования для всех категорий сотрудников организации;

- способы удержания работников за счет внедрения инструментов стимулирования.

Для проведения внешних исследований состояния рынка труда от службы управления персоналом и руководства организации требуется сле дующее:

1. выбор источников информации;
2. выбор референтной группы;
3. выбор контрольных должностей;
4. позиционирование организации.

Выбор источников предполагает анализ данных, которые возможно получить из государственных и общественных источников. Данные из государственных источников регулярно публикуются в прессе, а также на са йтах государственных органов. Кроме этого, возможно направление официа льного запроса от компании в государственные органы для получения не обходимой информации. Основные данные, которые содержатся в госуда рственных и общественных источниках: основные направления развития социальной политики государства; сравнение своей системы стимулирова ния с конкурентами (бенчмаркетинговые исследования); учет региональных особенностей при формировании системы стимулирования.

Все эти данные должны учитываться при проведении анализа суще ствующей системы оплаты труда или разработки новой. [50, С. 312] Также

источники данных о состоянии рынка труда содержатся в газетах и журнала х, сайтах сети Internet.

Референтная группа предполагает в своем составе организации, хара ктеристики которых будут близки по данным показателям: сектор экономики, отрасль, размер организаций по численности и обороту, юридическая и организационная структура предприятия, вид деятельности.

Для того чтобы выбрать контрольные должности, необходимо прове сти анализ существующей организационной структуры и системы диффере нциации персонала. Весь персонал организации можно разделить на: ключе вой персонал, разовых работники, заменяемых специалистов и работников, которых найти на рынке труда не составляет больших затруднений.

Позиционирование организации на рынке труда напрямую зависит от выбранной стратегии и целей организации. Например, организация, избра вшая стратегию лидерства, должна и на рынке труда выбрать для себя позицию лидера, то есть предлагать персоналу пакет компенсаций, включа ющий инструменты как материального, так и нематериального стимулирова ния. Правильно выбрав и определив данные факторы, организация получит действенные результаты внешнего исследования, которые позволят стать основой для построения эффективной системы стимулирования в организа ции.

2. Диагностика существующих форм стимулирования. Только получив из обзоров и других источников конкретные цифры, сотрудники, ответстве нные за управление персоналом могут начинать диагностику системы стимулирования, начав с оценки мотивационной среды организации.

Для оценки мотивационной среды в компании можно использовать а нкеты.

Мотивационная среда организации обеспечивает положительную оце нку сотрудниками организации ожидаемых последствий за результаты свое

го труда. Для адекватной оценки этих последствий каждый сотрудник должен видеть связь между результатом своего труда и вознаграждениями, ожидаемыми им и значимыми для него. Мотивационная среда отсутствует в организации, если у персонала существуют следующие проблемы:

- сотрудники не понимают четких целей своей деятельности;

- сотрудники не знают о критериях оценки их работы, а значит, и не уверены в справедливости;

- сотрудники не владеют информацией о поощрениях за высокие результаты работы;

- формы поощрения, принятые в организации, малопривлекательны или непривлекательны для сотрудников.

Чтобы получить практичный и более точный результат исследования системы стимулирования персонала, необходимо сразу несколько разнообразных методик: опросы (интервьюирование, беседа), анкетирование, тестирование, метод экспертных оценок, наблюдение.

3.Анализ полученных результатов. Обработка полученных данных проводится по технологии, которая изначально должна быть заложена в форму опросников или тестов. Для опросников, включающих шкалу оценки в баллах или процентах, ключами станет соответствие интерпретации определенным цифровым значениям. Например, для опросника удовлетворенности работника нижним порогом общего уровня удовлетворенности является значение 50-60%. Если процент удовлетворенности ниже, нужно тщательно анализировать причины, которые также могут быть видны из опросников и предпринимать шаги по исправлению ситуации.

Результаты внешних и внутренних исследований должны привести к основному решению: нужны ли изменения в системе стимулирования и готова ли к ним организация. Возможно, необходимо отложить на некоторое

время. Также можно увидеть и назревшую необходимость кардинальных изменений в ближайшее время. Актуальность темы исследования подче ркивает и возросший интерес со стороны государства к стимулированию труда, о чем свидетельствует, в первую очередь, Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 5 ноября 2008 г. в части социальной политики. Полученные данные целесообразно исследовать согласно следующей схеме.



Рисунок 3.1 Схема исследования полученных данных.

На первом этапе анализируются данные исследований рынка труда, составленные на основании характерных для отрасли и региона показателе й, рекомендаций государства, систем мотивации конкурентов и других орга низаций, новых технологий и методов управления персоналом.

На втором этапе определяется позиционирование организации на рынке труда:

- реальное или желаемое положение организации (лидер, середнячок, маленькая компания в своей отрасли, сегменте, регионе);

- желаемый уровень профессионализма и личностных качеств сотрудников;

- предполагаемая система стимулирования сотрудников;

- ответственные за разработку, внедрение и анализ результатов систе мы стимулирования.

На третьем этапе проводятся диагностические исследования (опросники, анкеты) для выяснения мнения и отношения самих работников.

На четвертом этапе производится сравнение действующей системы стимулирования и желаемой в соответствии с возможностями предприятия и позиционированием; разрабатываются различные стимулы (моральные, орга низационные, натуральные.) учитывая специфику предприятия, требования ее руководителей, особенности сотрудников и рабочих мест, организа ционной культуры предприятия, опыта других организаций.

Разработанные стимулы соответствуют конкретным должностным позициям, категориям сотрудников и применяются в различных формах (не гативной и позитивной, подкрепляющей и опережающей, индивидуальной и коллективной, перспективной и текущей, непосредственной, общей, соре вновательной и эталонной). Без использования и внедрения нематериальных стимулов любая программа стимулирования персонала будет однобокой и малоэффективной. [29, с. 310]

На пятом этапе осуществляется поддержание, мониторинг системы стимулирования и обновление составляющих системы. Идеальная пе риодичность проведения мониторинга один раз в год. Исследование

выявило различные подходы к оценке системы стимулирования, которые ре ализуются поэтапно. Своевременность оценки, ее качество можно повысить с применением программно-информационных продуктов.

3.2. Оценка эффективности системы мотивации в ООО «Adidas»

Начальным этапом в разработке рекомендаций по совершенствова нию системы мотивации является оценка эффективности действующей мотивационной системы на предприятии ООО «Adidas», которая представле на во втором параграфе третей главы данной работы.

Для того чтобы оценить, эффективность и результативность де йствующей в организации программы мотивации, необходимо определить отношение ее работников к мотивационным методам. Для получения не обходимой оценки информации, исследование было проведено по двум гла вным направлениям: исследование мотивационной среды, то есть ряда условий, которые стимулируют работников к повышению эффективности и результативности труда; изучение степени удовлетворения работников суще ствующей программой стимулирования и ее соответствия ключевым потре бностям персонала.

В исследовании приняло участие 43 человека, что составило 90% от общей численности штата организации. Диагностика существующей в ООО «Adidas» мотивационной среды проводилась на основе методики, предложе нной Ю.Г. Одеговым.

Данная методика включает анкетирование работников, при этом в ходе исследования им необходимо оценить по 10-балльной шкале степень проявления на предприятии ряда факторов, которые помогут сформировать

общее представление о состоянии сложившейся в ней мотивационной сре ды.

Если фактор существует в полной мере, он получает максимальную оценку -10, если фактор вовсе отсутствует, он определяется минимальным балом – 0.

Если исходить из максимально возможного количества баллов, итоговая оценка будет приближена к среднему ее значению.

Проведенное анкетирование позволяет сделать вывод о неудовле творительном состоянии мотивационной среды, сформированной посре дством реализации принятых в организации мотивационных мер. Анализ полученных результатов оценки позволяет сделать вывод о низкой степени информированности работников о результатах труда и целях трудовой деяте льности, которая обеспечивает их достижение.

Средняя оценка в 1,7 баллов отражает крайне низкую значимость для сотрудников, относительно которых применены определенные стимулы. Большинство работников организации указывают на несправедливость получаемого вознаграждения и его несоответствие результатам и показате лям трудовой деятельности.

Средняя оценка в 5,5 баллов показывает, что результаты трудовой де ятельности сотрудников расцениваются недостаточно объективно, что связа но, в первую очередь, со слабой эффективностью функционирования програ ммы контроля и оценки персонала (данный фактор оценен работниками в 5,1 балов). Все это отрицательно влияет на возможности мотивации персона ла к повышению эффективности и производительности труда в рамках применяемой в организации программы.

Для того чтобы определить возможные направления совершенствова ния мотивационной среды, нужно изучить степень удовлетворенности сотрудников ведущими аспектами трудовой деятельности, используемыми

стимулами и выявить наиболее значимые для них методы и формы мотива ции. Так, наибольшую неудовлетворенность административного состава вызывает режим работы и ограниченные перспективы карьерного роста.

Специалистами по управлению персоналом для диагностики системы стимулирования в организации и выявления недостатков была разработана Анкета Анализ нематериального стимулирования труда персонала в ООО «Adidas» (Приложение 2). Для проведения исследования работникам были предложены бланки анкеты для индивидуального заполнения. Обработка полученных данных проводится по технологии, которая изначально заложе на в анкеты и тесты. При помощи проведенного анкетирования получена следующая информация.

Обслуживающий персонал в большей степени не устраивает материа льная сторона и монотонность трудовой деятельности. Более 50% сотрудников в каждой из исследуемых категорий, считают, что моральное стимулирование так же может положительно воздействовать на результаты их трудовой деятельности.

Большинство опрошенных сотрудников из числа обслуживающего пе рсонала придерживаются мнения, что любые реформы и нововведения отрицательно повлияют на их активность, в отличие от административного персонала, более 50% которого полагает, что нововведения в организации положительно повлияют на деятельность коллектива. Для того чтобы выявить возможные направления и пути совершенствования установивше йся в организации мотивационной среды, необходимо изучить значимые потребности сотрудников ООО «Adidas».

В осуществлении проведенного опроса сотрудникам было необходимо определить, какие конкретно потребности они собираются удовлетворить, работая на данном предприятии. Еще одна цель проводимого исследования заключалась в выявлении таких стимулов, как нематериальных, так и мате

риальных, способствующих повышению уровня мотивации сотрудников с помощью наиболее полного удовлетворения ведущих для них потребностей. В рамках каждой из исследуемой категории довольно велико число сотрудников, которые полагают, что их потребность в признании может быть удовлетворена за счет награждения за высокие результаты и особые достижения в трудовой деятельности. Так же достаточно эффективными с точки зрения возможности устранения основных потребностей персонал ООО «Adidas» считает компенсацию транспортных расходов, путевок в са наторий, абонементов в спортзал и проведение корпоративных ме роприятий.

Результаты проведенного исследования позволяют сделать сле дующие выводы. Повышение уровня трудовой активности сотрудников ООО «Adidas» возможно, в первую очередь, только в условиях широкого примене ния методов материального стимулирования.

В это же время отмечается низкий уровень удовлетворенности сотрудников материальным аспектом трудовой деятельности. Кроме этого, действующая в организации программа стимулирования не обеспечивает в полной мере удовлетворения основных значимых потребностей сотрудников.

Таким образом, для повышения уровня результативности и эффе ктивности труда в ООО «Adidas» необходимо улучшение действующей системы мотивации.

3.3. Рекомендации по совершенствованию системы мотивации пе рсонала ООО «Adidas»

Третий параграф третей главы выпускной квалификационной работы является заключительным, в котором, подробно представлены разработа

нные рекомендации и мероприятия, способствующие улучшению системы мотивации.

Результаты исследования, полученные в предыдущих параграфах ра боты, позволяют сформулировать вывод о достаточно невысокой эффе ктивности действующей в ООО «Adidas» системы мотивации. Это выражае тся не только в отставании достигнутых результатов от установленных пока зателей, но и результаты диагностики сформированной в организации мотивационной среды и низком уровне удовлетворенности сотрудников применяемыми мотивационными мерами.

Таким образом, одним из главных условий, ведущих к достижению организационных целей, является улучшение программы мотивации.

Результаты проведенного исследования позволили определить ряд ре комендаций, осуществление которых поможет добиться повышения ре зультативности и эффективности труда на предприятии ООО «Adidas» и улучшить его состояние мотивационной среды.

В первую очередь, проводимые в рамках программы мотивации ме роприятия должны принимать во внимание интересы всех категорий сотрудников. Как показали проведенные исследования, для большинства численности сотрудников организации ведущее значение принимают име нно материальные стимулы, а конкретно бонусные выплаты в зависимости от достигнутых результатов трудовой деятельности.

Как было определено в результате проведенных исследований, в ООО «Adidas» размер бонусных выплат устанавливается в виде определенного процента к окладу сотрудника. Мотивирующий эффект данного вознагра ждения незначителен, и слабо влияет на достигнутые результаты деяте льности компании.

Для улучшения системы бонусных выплат можно использовать ме тодику, которую предложил Д. Скэнлоном. Идея системы заключается в

том, что часть расходов на заработную плату устанавливается, в соотве тствии с объемами реализованного товара или услуг на основе базового коэффициента (базовый коэффициент у Скэнлона равен 0,283). Размер пре мии или бонусных выплат устанавливается в соответствии сопоставления уровня фактических издержек на выплату зарплаты в объеме реализова нного товара или оказанных услуг с базовым коэффициентом.

Размер бонусных выплат, рассчитанный данным образом, делится ме жду администрацией и работниками в соотношении 25:75, а ущерб покрыва ется из сформированного резервного фонда, который составляет 20% от доли сотрудников в общей распределяемой сумме.

Был произведен расчет фонда бонусных выплат по вышерассмотре нной системе. Расчеты осуществлялись по результатам деятельности ООО «Adidas», достигнутым в ноябре 2018 года.

В ноябре 2018 года размер бонусного фонда сотрудников ООО «Adida s» (без учета администрации) составил 170,4 тыс. рублей, что в 1,5 раза ме ньше, чем размер бонусного фонда, рассчитанный в соответствии с систе мой Скэнлона.

Таким образом, увеличение фонда бонусных выплат даже при сохране нии прежних окладов обеспечит рост ежемесячного дохода работников орга низации, что будет стимулировать их к повышению уровня эффективности и качества труда.

Для повышения уровня мотивации административного персонала не обходимо изучить программы обучения, направленные на повышение уровня профессионализма, квалификации и знаний сотрудников. Обучение может осуществляться как внутри организации на специально организуемых тренингах или семинарах, так и на специализированных курсах. Учитывая, что в рамках данной категории довольно большая доля работников, которые считают оплату за обучение высокоэффективной стимулирующей мерой,

руководству ООО «Adidas» необходимо рассмотреть возможность обеспечения стипендий на обучение молодым сотрудникам, которым удалось показать высокие результаты в процессе работы. Обращая внимание на низкую осведомленность сотрудников о результатах деятельности, целях, задачах, критериях оценки их трудовой деятельности, поощряемых и наказуемых действий, повышению уровня их мотивации может оказать положительное воздействие применение такого метода морального стимулирования, как информирование.

Для реализации такого метода вышестоящему руководству организации необходимо проводить в коллективах ежемесячные собрания, в ходе которых необходимо информировать сотрудников об основных событиях, которые происходят в организации, и определяют ориентиры организационной деятельности. Это поспособствует не только формированию у работников конкретного представления о том, какие действия могут обеспечить их получением желаемого вознаграждения, но и повысить уровень лояльности работников, а так же будет способствовать осознанию работников значимой роли в коллективе.

Одной из довольно действенных мер морального стимулирования является организация конкурсов между сотрудниками отдела или торговыми подразделениями ООО «Adidas» с последующим награждением сотрудников, которые достигли наивысших результатов относительно объема продаж или других показателей эффективности трудовой деятельности. Как показали проведенные в данной работе исследования, в организации не существует специализированной службы, управляющей процессом стимулирования и мотивации.

Для повышения эффективности действующей системы мотивации необходимо создать единый координирующий орган, решающий весь ряд вопросов, связанных со стимулированием и мотивацией персонала. Отдел мотивации персонала может включать в себя три подразделения, разграниче

нных в зависимости от характера решаемых вопросов. Так, в компетенцию подразделения заработной платы и труда могут быть включены вопросы, связанные с созданием планов по заработной плате и труду, а именно ана лиз условий и оплаты труда, организация работ по его нормированию, ана лиз эффективности используемых программ и форм оплаты труда, мора льного и материального стимулирования, разработка мероприятий по улучшению условий труда, разработка положений о премировании.

В компетенцию подразделения социальной защиты могут быть включе ны вопросы, которые связаны непосредственно с разработкой видов и форм социальной защиты сотрудников, создание фонда материальной помощи, обеспечение сотрудников страхованием различных видов, разработка социа льного пакета с учетом потребностей сотрудников компании.

Главные задачи лаборатории социологических исследований могут сводиться к постоянному отслеживанию и изучению изменений в потре бностях сотрудников предприятия, выявлению наиболее главных и зна чимых для них стимулов, изучению основных социально- психологических конфликтов организации труда, выявлению возможных методов и путей для повышения активности и стабильности персонала, степени удовлетворе нности сотрудников основными моментами трудовой деятельности. Такая организация управления повысит эффективность функционирования систе мы мотивации и стимулирования труда и обеспечит проявление скрытых возможностей сотрудников, для достижения поставленных целей организа ции.

1.В области подбора персонала рекомендуется дополнить и а ктивизировать поиск и отбор персонала следующими способами:

- Продолжать и расширять сотрудничество с ВУЗами и другими уче бными заведениями (включая школы в регионе) в виде шефства, проведения работы по профессиональной ориентации;

- Заключение договоров о прохождении учебной практики (производственной или преддипломной), стажировки на предприятии.

Желательно протестировать данных практикантов с целью раскрытия их потенциала, а затем при необходимости в кадрах принять его на работу;

- Проведение дней карьеры и факультативных профориентационных мероприятий в учебных заведениях.

- Выезд в учебные заведения: выступления руководителей высшего звена, представляющих организацию, показ видеофильмов, демонстрацию продукции, ответы на вопросы студентов. После презентации предприятия е е непосредственные представители проводят собеседования с проявившими интерес учащимися с целью оценить потенциальные возможности их ра боты в организации.

Данные мероприятия расширят возможности создания кадрового резе рва и привлекут молодых специалистов.

Так же следует повышать уровень образования и квалификацию для руководителей с неполным средним образованием и подготавливать ка дровый резерв из работников с высшим образованием, занятых на рабочих специальностях.

Целесообразно дополнить применяемую технологию подбора персона ла:

1) проведение структурированного собеседования на начальном этапе отбора. Структурированное собеседование должно являться одним из ве дущих форм отбора на начальном этапе встречи с кандидатом на вакантную должность;

2) CASE интервью. Метод кейс-интервью основан на создании опреде ленных рабочих ситуаций и возможностей кандидата на практике найти на илучшее решение. Кейсы разделяют на задачи, которые определяют профе

ссиональные навыки, взгляды, приоритеты и ценности, а так же модели пове дения потенциальных сотрудников.

3) приемы оценки правдивости соискателя;

4) кратковременная стажировка соискателя.

На современном этапе развития компании целесообразно для повыше ния эффективности системы управления персоналом внести коррективы с пе реносом акцентов с поиска новых сотрудников на следующие процедуры: повышение эффективности процедур адаптации новых сотрудников, включа я проблемы как организационной, так и профессиональной адаптации; сдела ть приоритетность направления кадровой политики в обучение и развитие персонала.

2. В области обучения и развития персонала. Учитывая специфику де ятельности и положение на рынке труда, необходимо ориентироваться на за полнение образующихся вакансий за счет собственных ресурсов. Особую роль в подготовке персонала играют такие виды, как стажировка и обуче ние, что способствует формированию новой генерации руководителей, осуществляющих переход к современному типу управления.

В подразделении социального развития персонала рекомендуется выделить группы: по обучению учеников, по дополнительному обучению специалистов, по подготовке и переподготовке руководителей, в должностных инструкциях четко обозначить и распределить функции спе циалистов, тем самым обязанности сотрудников этих групп будут сформулированы четко и будет отслеживаться эффективность их работы.

Тем самым повысится эффективность системы управления персона лом. В ООО «Adidas» хорошо разработана и применяется программа корпоративного образования, проводится обучение и повышение квалифика ции персонала, но обучение проходят лишь те, кто проработал в Компании, как правило, не меньше двух лет, для вновь прибывших сотрудников такое

обучение не проводится. Данное обучение необходимо для углубления, ра сширения и дополнения ранее приобретенной квалификации в соответствие сменяющейся обстановкой для профессионального продвижения по службе.

На каждого, принятого на работу сотрудника, службой персонала не обходимо составлять план обучения, в котором отражаются те знания, уме ния и навыки, которые должен получить сотрудник к концу своего обучения. Предлагается включить в данный план обучения программы ориентации и а даптации новых сотрудников. Программа обязательно должна выдаваться ка ждому вновь принятому сотруднику, но помимо перечня необходимых для последующей работы навыков, знаний и умений должна включать:

1. условия прохождения периода;
2. форму оценки результатов его прохождения;
3. варианты перспектив сотрудника после прохождения периода в за висимости от показанных результатов

3.В области мотивации и стимулирования работников. Программа мотивации и стимулирования персонала ООО «Adidas» разработана и приме нена в систему управления персоналом довольно давно. Однако по целому ряду причин действующая программа требуют дополнений и улучшений. А нализ настоящей системы мотивации на предприятии показал, что для повышения качества трудовой деятельности сотрудников необходимо сове ршенствование системы оплаты труда и нематериального стимулирования.

Таблица 3.1 Предлагаемая система мотивирования персонала в ООО «Adida s»

Вид стимулирования	Форма стимулирования	Основное содержание
Материальное	Заработная плата	Рекомендуется повышение должностных окладов и та рифных сеток и ежегодная индексация заработной пла ты; Доплата за наставниче

		ство; Премии, вознагражде ния за достижение высоких производственных показате лей, безупречную работу, непрерывный стаж и другие заслуги перед организацие й; Премии по выходу на пе нсию.

Продолжение таблицы 3.1

Материальное не фина нсовое	Поощрение ра ботников, показавших на ивысшие результаты трудовой деятельности за прошедший месяц Абонеме нтами в тренажерный зал, а бонементами на фитнесс или в танцевальную школу, в ба ссейн, билеты в театр, кино или сертификатами на реа лизуемый данным пре дприятием товар.	
Дополнительные выплаты	Поощрительные выплаты за экономию затрат или ра ционализаторские предложе ния; Оплата больничных листов; Оплата отпускных пособий; Выплата компенса ций за неиспользованный отпуск; Опционы, пе нсионные и сберегательные программы; Участие в	

	прибыли предприятия.	
Нематериальное	Стимулирование свободным временем	Предоставление дополните льных выходных по ува жительным причинам, скользящий график работы, возможность совмещать учебу с работой, отпуска на время учебы и т.д.

Продолжение таблицы3.1

Трудовое стимулирование	Чувство удовлетворенности работой, возможность ка дрового продвижения, получения за счет пре дприятия дополнительной специальности и т.д.	
Социальные услуги	Доставка сотрудников(на ра боту /с работы); Негосуда рственное пенсионное обе спечение (отчисления в НПФ с согласия сотрудника); Обязательное медицинское страхование (медицинский полис фонда ОМС РФ); Стра хование жизни за счет орга низации; Оказание материа льной помощи(1 раз в год, согласно Коллективного договора); Оплата спортивно-оздоровительных услуг; Льготное питание (возврат 500 рублей в зара ботную плату, из расчета 1000 рублей в месяц) или обе спечение бесплатного пита	

	ния; Оплата санаторно-курортного оздоровления; Ценные подарки на па мятные даты; Организация и оплата корпоративного отдых.	

Продолжение таблицы 3.1

Общественное признание	Публичное поздравление с днем рождения или юбилее м; Публичное награждение за заслуги; Проведение ме роприятий по подведению итогов работы предприятия; Публикация материала о ра зличных достижениях в корпоративной газете, выве шивание портрета на доску почета или присвоение зва ния Лучший работник ме сяца с вручением грамоты	
Индивидуальные услуги	Предоставление кре дитов/поручительство перед банком на неотложные нужды; Предоставление кре дитов/поручительство перед банком на приобретение жилья (для сотрудников, ста ж работы которых в организа ции составляет не менее 4 ле т); Льготы и кредиты на приобретение автотра нспорта	

Продолжение таблицы 3.1

Дополняющие условия труда	Полная или частичная оплата сотовой связи. Предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт. Полная или частичная оплата арендуемого жилья.	

Конец таблицы 3.1

Такие меры позволят повысить удовлетворённость сотрудников и улучшить корпоративную культуру предприятия. Внедрение данных изменений в систему мотивации повысит заинтересованность сотрудников своей трудовой деятельностью, сократит текучесть кадров, повысит доходность предприятия.

Анализ существующей программы стимулирования в организации показал, что для повышения качества работы персонала необходимо совершенствование нематериального стимулирования.

На основании выявленных проблем автором предложены следующие мероприятия по улучшению нематериального стимулирования персонала.

Таблица 3.2 Мероприятия по совершенствованию системы нематериального стимулирования в организации в 2019 году

Проблемы	Мероприятия, направленные на решение выявленных проблем	Ответственные за подготовку и проведение мероприятий	Период проведения
Низкая Сплоченность коллектива	Организация спортивных соревнований между сотрудниками или подразделениями (хоккей, футбол, волейбол, лыжи, плавание, бег и т.д.)	Административный состав, заместитель директора	В течение года

Продолжение таблицы 3.2

Неразвитая обратная связь о результатах деятельности компании	Проведение отчётных собраний по результатам полугодия и по завершению отчетного года	Директор подразделения и его заместитель	Июнь 2019г.-Январь 2019 г.
Низкая Сплоченность коллектива	Празднование 8 марта, 23 февраля, Нового года, выезды на природу	Административный состав, заместитель директора	Февраль 2019 г. Март 2019г. Декабрь 2019 г.
Слабая связь с руководством, слабая система коммуникаций	Выпуск корпоративной газеты; Создание доски почёта; Проведение неформальных встреч руководства с коллективом.	Региональный директор, директор подразделения, заместитель директора	В течение года
Делегирование полномочий	Проведение разного рода опросов, собраний и прочих процедур, в ходе которых персонал сам принимает решения о регуляции не производственной жизни организации (распорядок дня, характер корпоративных мероприятий и т.д.)	Административный состав	В течение года

Таким образом, предложенные мероприятия направлены на поддержание благоприятного корпоративного климата в коллективе, снижение текучести кадров, формированию лояльности и сплоченности коллектива и налаживания дружеских отношений между работниками, подчиненными и руководством. Внедрение данных мероприятий так же подразумевает документальное, правовое и нормативное сопровождение.

Нематериальные методы стимулирования и мотивации непременно должны применяться в совокупности с материальными, поскольку без них они будут не достаточно эффективны.

В данной главе мы рассмотрели методические подходы к оценке стимулирования работников. Выяснили, что необходимо анализировать ра знообразные подходы к системе стимулирования до того как перейти к улучшению системы мотивации.

Современная управленческая теория подразумевает две цели системы стимулирования:

1. Формирование мотивации сотрудников;
2. Оптимизация затрат на персонал.

Так же рассмотрели этапы методики стимулирования. В первую очере дь, диагностика рынка труда(выбор источников информации, референтной группы, контрольных должностей и позиционирование организации). Эти да нные служат основой при оценке системы оплаты труда, а также при разра ботке новой заработной платы. Во- вторых, диагностика существующих форм стимулирования. Она позволяет начать диагностику системы стимулирования. Для этого лучше всего подойдет анкетирование персонала.

В результате данных исследований можно сделать вывод о не обходимости изменений в системе стимулирования(если они необходимы и готова ли к ним организация).

Мы рассмотрели систему стимулирования компании ООО «Adidas» и пришли к выводу, что для улучшения эффективности труда в данной орга низации необходимо произвести ряд изменений. Кроме того, в главе описа ны некоторые рекомендации для повышения эффективности труда и мотива ции сотрудников, которые основаны на выявлении наиболее важных для них стимулов. С данными рекомендациями можете ознакомиться в таблицах (3.1 и 3.2).

4 АНАЛИЗ ОХРАНЫ ТРУДА НА СКЛАДСКИХ ОБЪЕКТАХ

4.1 Характеристика условий труда работников склада

Склад — это особое подразделение, которое есть в каждой, даже совсе м небольшой компании. Должности на складе распределяются согласно не обходимости и специфике предприятия. Работники склада должны обладать специфическими знаниями, умениями и навыками. Обязанности каждого сотрудника склада регламентированы в должностной инструкции, колле ктивном договоре, инструкциях по пожарной безопасности и в документа ции по охране труда. В зависимости от размеров склада и объема, хра нящихся товарно-материальных ценностей (ТМЦ), на складе предусмотре ны следующие должности:

1. заведующий — ответственный за склад;
2. кладовщик;
3. рабочий склада — фасовщик, упаковщик, сканировщик, стикеровщик;
4. грузчик.

Позиции работников склада в должности «кладовщик», «грузчик» могут иметь разные разряды. Так, например, грузчик первого разряда долже н уметь пользоваться подручными средствами для перемещения и погрузки ТМЦ. Должность грузчика второго разряда предполагает умение пользова ться механизированными средствами погрузки и перевозки.

Обязанности работников склада варьируются в зависимости от занима емой должности.

Однако любой рабочий склада должен:

1. знать ассортимент, номенклатуру, особенности (виды, сортность, норму расхода) хранящихся объектов;
2. уметь эффективно использовать помещение склада в соответствии с установленными стандартами;

3. знать особенности выполнения погрузочно-разгрузочных работ и те хнику безопасности при их проведении;

4. знать особенности хранения огнеопасных, легковоспламеняющихся и химически активных объектов;

5. уметь проводить (с учетом занимаемой позиции) контрольно-ре визионные мероприятия, вести учет хранящихся ТМЦ;

6. контролировать сроки хранения и годности;

7. уметь вести контрольную документацию, выписывать накладные на прием, движение, убытие хранящихся объектов, уметь составлять дефе ктные ведомости;

8. владеть компьютерными программами для склада (в рамках своей компетенции);

9. своевременно проходить инструктаж по технике безопасности труда и пожарной охране.

10. Требования к образованию сотрудников склада варьируются в за висимости от занимаемой позиции:

11. Заведующий складом должен иметь среднее специальное образование и опыт работы от года. Допускается ответственный за склад без специа льного, но с полным средним образованием, если человек проработал на ана логичной складской должности более 3 лет.

12. Кладовщик 1-2 разряда — полное среднее образование.

13. Рабочий склада, грузчик — требований к образованию нет, но наличие навыков обязательно.

В условиях производства на человека в основном действуют техноге нные, т.е. связанные с техникой, опасности, которые принято называть опа сными и вредными производственными факторами.

Опасным производственным фактором (ОПФ) называется такой производственный фактор, воздействие которого на работающего в опреде ленных условиях приводит к травме или к другому внезапному резкому ухудшению здоровья. Травма – это повреждение тканей организма и на

рушение его функций внешним воздействием. Травма является результатом несчастного случая на производстве, под которым понимают случай возде йствия опасного производственного фактора на работающего при выполне нии им трудовых обязанностей или заданий руководителя работ.

Вредным производственным фактором (ВПФ) называется такой производственный фактор, воздействие которого на работающего в опреде ленных условиях приводит к заболеванию или снижению трудоспособности. Заболевания, возникающие под действием вредных производственных фа кторов, называются профессиональными.

Все опасные и вредные производственные факторы в соответствии с ГОСТ 12.0.003-74 подразделяются на физические, химические, биологиче ские и психофизиологические.

К физическим факторам относят электрический ток, кинетическую эне ргию движущихся машин и оборудования или их частей, повышенное давле ние паров или газов в сосудах, недопустимые уровни шума, вибрации, инфра- и ультразвука, недостаточную освещенность, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и др.

Химические факторы представляют собой вредные для организма че ловека вещества в различных состояниях.

Биологические факторы – это воздействия различных микроорга низмов, а также растений и животных.

Психофизиологические факторы – это физические и эмоциональные перегрузки, умственное перенапряжение, монотонность труда.

Идентификация потенциально вредных и (или) опасных производстве нных факторов (далее соответственно – вредные и (или) опасные факторы, идентификация) включает в себя следующие этапы:

1. выявление и описание имеющихся на рабочем месте факторов производственной среды и трудового процесса, источников вредных и (или) опасных факторов;

2. сопоставление и установление совпадения имеющихся на рабочем ме сте факторов производственной среды и трудового процесса с факторами производственной среды и трудового процесса, указанными в классифика торе вредных и (или) опасных производственных факторов (далее – кла ссификатор), предусмотренном приложением № 2;

3. принятие решения о проведении исследований (испытаний) и измере ний вредных и (или) опасных факторов;

4. оформление результатов идентификации.

Идентификация осуществляется экспертом организации, проводящей специальную оценку условий труда. Результаты идентификации утвержда ются комиссией по проведению специальной оценки условий труда, создава емой работодателем.

Процедуры идентификации опасностей и оценки риска должны учитывать:

1. обычные и особые режимы деятельности;

2. деятельность всех лиц, имеющих доступ к рабочему месту (включая субподрядчиков и посетителей);

3. поведенческие реакции, возможности и другие человеческие факторы:

4. идентифицированные опасности, возникающие вне рабочей среды, которые могут негативно повлиять на здоровье и безопасность лиц на ра бочем месте, находящемся под контролем организации;

5. опасности, создаваемые вблизи рабочего места, связанные с профе ссиональной деятельностью, находящейся под контролем организации (подобные опасности могут рассматриваться и в экологическом аспекте);

6. инфраструктуру, оборудование и материалы на рабочем месте, пре доставляемые данной или другими организациями;

7. конфигурацию рабочих мест, процессов, механизмов, оборудования и агрегатов, операционных процедур и организации работы, включая их ада птацию к возможностям человека.

Согласно СанПиН 2.2.2.542-96 площадь на одно рабочее место с ВДТ или ПЭВМ для взрослых пользователей должна составлять не менее 4,5м^2, а объем не менее 16,0 м^3. В данном помещении площадь на одного человека составляет 27 м^2, а объем 81 м^3.

Для внутренней отделки интерьера помещений с ПЭВМ должны использоваться диффузно-отражающие материалы с коэффициентом отраже ния для потолка - 0,7-0,8; для стен - 0,5-0,6; для пола - 0,3-0,5. В данном помещении рабочие места не сертифицированы и данные параметры неизве стны.

Работа экономиста связана в большинстве случаев с дисплеем и тре бует высокой степени сосредоточенности, звуковые раздражения, вызывае мые посторонними шумами (работа кондиционеров, принтеров, печатных машинок) должны быть сведены к минимуму.

Требования к микроклимату на рабочем месте экономиста указаны в СанПиН 2.2.2.542-96. Ниже приведены параметры, характеризующие микроклимат в помещении, согласно СанПиН 2.2.4.548-96:

-температура воздуха;

-температура поверхностей;

-относительная влажность воздуха;

-скорость движения воздуха;

-интенсивность теплового облучения.

Рабочее место относится к категории 1а, т.е. работа с интенсивностью энергозатрат до 120 ккал/час (до 139 Вт), производимые сидя и сопровожда ющиеся незначительным физическим напряжением .

Рабочее место обладает показателями условий труда, приведенными в таблице 4.1.

Таблица 4.1 - показатели условий труда в рабочей зоне , факт/норма

Профессия		Показатели микроклимата			Освещённость, лк	
		Температура, ‘С	Относит. влажность, %	Скорость воздуха, м/с	Естественная КЕО, %	Искусственная, Лк
1	2	3	4	5	6	
Экономист	1а	Холодный период 23/22-24	45/40-60	0,13/0,1	0,9/1,5	400/300-500
		Теплый период 24/ 23-25				

7	8	9	10	11	12
Энергетическое воздействие на среду	Уровень энергетического воздействия	Площадь, приходящаяся на одного работающего, $м^2$	Объём помещения, приходящегося на одного работающего, $м^3$	Класс условий труда	Степень риска получения травмы
ЭМИ	2,5В/м; 0,02А/м	5/4,5	16/16	3.1	10^{-4}

В данном помещении в холодный период года температура воздуха составляет + 24 ºС, в теплый период + 25 ºС.

Большое влияние на умственную работоспособность оказывают различные звуковые раздражители. Они затрудняют сосредоточение внимания, оказывают неблагоприятное воздействие на здоровье человека, изменяют нервные процессы, вызывают утомляемость, затрудняют прием и восприятие информации.

Согласно СН 2.2.4/2.1.8.562-96, установлены нормы шума на рабочих местах.

Источники шума: кондиционеры; ЭВМ; печатающие устройства; внешние шумы.

Санитарные правила устанавливают гигиенические требования к показателям микроклимата рабочих мест производственных помещений с учетом интенсивности энергозатрат работающих, времени выполнения работы, периодов года и содержат требования к методам измерения и контроля микроклиматических условий.

Показатели микроклимата должны обеспечивать сохранение те плового баланса человека с окружающей средой и поддержание оптима льного или допустимого теплового состояния организма.

Измерения показателей микроклимата в целях контроля их соотве тствия гигиеническим требованиям должны проводиться в холодный период года - в дни с температурой наружного воздуха, отличающейся от средней температуры наиболее холодного месяца зимы не более чем на 5 °С, в те плый период года - в дни с температурой наружного воздуха, отличающейся от средней максимальной температуры наиболее жаркого месяца не более чем на 5 °С. Частота измерений в оба периода года определяется ста бильностью производственного процесса, функционированием технологиче ского и санитарно-технического оборудования.

Так как в комнате используются батареи с регулировкой, то в комнате удается поддерживать требуемую температуру. Так же, в соответствии с Са нПиН 2.2.4.548-96/03, в помещениях, оборудованных ПЭВМ, должна проводиться ежедневная влажная уборка и систематическое проветривание после каждого часа работы на ПЭВМ. Влажная уборка производится ежедне вно в 7:00, что также соответствует нормам. Исходя из всего этого можно ра ссматривать данные условия микроклимата как нормальные.

Освещение исключительно важно для человека. С помощью зрения че ловек получает большую часть информации (около 90 %), поступающей из окружающего мира.

Свет — это ключевой элемент нашей способности видеть, оценивать форму, цвет и перспективу окружающих нас предметов. Освещение влияет не только на функционирование зрительного аппарата, то есть определяет зрительную работоспособность, но и на психику человека, его эмоциона льное состояние.

Для условий трудовой деятельности различают три основных вида освещения: естественное (только за счет солнечного света, инсоляции), искусственное (используются только искусственные источники света и осве

щения) и совмещенное (иногда называют смешанным), когда недостаточное естественное освещение дополняется искусственным светом.

Расчет нормы освещенности производится в лк. Один лк — это 1 люме н на кв.м. Именно для этого показателя существуют международные и российские стандарты.

Санитарные нормы устанавливают классификацию шумов; нормируе мые параметры и предельно допустимые уровни шума на рабочих местах, допустимые уровни шума в помещениях жилых, общественных зданий и на территории жилой застройки.

Санитарные нормы являются обязательными для всех организаций и юридических лиц на территории Российской Федерации независимо от форм собственности, подчинения и принадлежности и физических лиц неза висимо от гражданства.

По характеру спектра шума выделяют:

1. широкополосный шум с непрерывным спектром шириной более 1 окта вы;
2. тональный шум, в спектре которого имеются выраженные тоны. Тона льный характер шума для практических целей устанавливается измерением в 1/3 октавных полосах частот по превышению уровня в одной полосе над соседними не менее чем на 10 дБ.

По временным характеристикам шума выделяют:

1. постоянный шум, уровень звука которого за 8-часовой рабочий день или за время измерения в помещениях жилых и общественных зданий, на те рритории жилой застройки изменяется во времени не более чем на 5 дБА при измерениях на временной характеристике шумомера «медленно»;
2. непостоянный шум, уровень которого за 8-часовой рабочий день, ра бочую смену или во время измерения в помещениях жилых и общественных зданий, на территории жилой застройки изменяется во времени более чем на 5 дБА при измерениях на временной характеристике шумомера «медле нно»

Непостоянные шумы подразделяют на:

1. колеблющийся во времени шум, уровень звука которого непрерывно изменяется во времени;
2. прерывистый шум, уровень звука которого ступенчато изменяется (на 5дБА и более), причем длительность интервалов, в течение которых уровень остается постоянным, составляет 1 с и более;
3. импульсный шум, состоящий из одного или нескольких звуковых сигналов, каждый длительностью менее 1 с, при этом уровни звука в дБАI и дБА, измеренные соответственно на временных характеристиках «импульс» и «медленно», отличаются не менее чем на 7 дБ.

4.2 Мероприятия по охране труда работников склада

К работе в качестве работников склада допускаются мужчины и же нщины, годные по состоянию здоровья, прошедшие обучение охране труда по специальности.

Работнику склада необходимо соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка, график работы, режим труда и отдыха.

На работника склада могут воздействовать следующие опасные и вре дные производственные факторы:

1. движущиеся машины;
2. перемещаемые товары, тара;
3. неустойчиво уложенные штабели складируемых и взвешиваемых това ров;
4. пониженная температура товаров;
5. пониженная температура воздуха рабочей зоны при работе в холодильных камерах;
6. повышенная или пониженная влажность воздуха;
7. повышенная подвижность воздуха;
8. повышенный уровень запыленности воздуха рабочей зоны;

9. повышенное напряжение в электрической цепи;
10. отсутствие или недостаток естественного света;
11. недостаточная освещенность рабочей зоны;
12. острые кромки, заусенцы и неровности поверхностей оборудования, инструмента, инвентаря, тары;
13. химические факторы, физические перегрузки.

В соответствии с действующим законодательством работникам склада выдается специальная одежда, специальная обувь и другие средства индивидуальной защиты, предусмотренные нормами выдачи СИЗ установле нными в организации.

Работник склада должен извещать своего непосредственного руководителя о любой ситуации, угрожающей жизни и здоровью людей, о ка ждом несчастном случае, происшедшем на производстве, об ухудшении состояния своего здоровья, в том числе о проявлении признаков острого за болевания.

Работнику склада, имеющему контакт с пищевыми продуктами, сле дует:

1. оставлять верхнюю одежду, обувь, головной убор, личные вещи в га рдеробной;
2. перед началом работы мыть руки с мылом, надевать чистую санита рную одежду;
3. работать в чистой санитарной одежде, менять ее по мере загрязнения;
4. перед приемом пищи, после посещения туалета и любого загрязнения мыть руки с мылом;
5. не допускать приема пищи на рабочем месте.

Лица, допустившие невыполнение или нарушение инструкции о охра не труда, привлекаются к дисциплинарной ответственности в соответствии законодательством РФ и с правилами внутреннего трудового распорядка и, при необходимости, подвергаются внеочередной проверке знаний норм и правил охраны труда.

Подготовить рабочую зону для безопасной работы:

1. обеспечить наличие свободных проходов и проездов к местам скла дирования товаров и тары;

2. проверить состояние полов (отсутствие щелей, выбоин, набитых пла нок), достаточность освещения в проходах, проездах на местах производства складских работ.

Проверить наличие и исправность необходимого для работы подъе мно-транспортного оборудования, ограждений эстакад, отбойного бруса, охранного борта, а также деревянных покатов с крюками, тормозных колодок и других приспособлений для подъема и перемещения грузов.

1. Для предупреждения травматизма при приемке товаров следует:

2. взвешивание бочек и других тяжеловесных грузов производить на товарных весах, установленных в приямке, или применять наклонный мостик;

3. передвигать тележки, передвижные стеллажи, контейнеры в направле нии «от себя»;

4. спуск товаров по загрузочному лотку производить по одной упаковке, а спускаемый груз убирать до начала спуска следующего;

5. предупреждать находящихся рядом с конвейером или подъемником людей о предстоящем пуске оборудования;

6. переносить товары только в исправной таре, не загружать тару более номинальной массы брутто;

7. при складировании бочек, уложенных «лежа», не использовать в каче стве опорной стенки соседние штабели;

8. не использовать для сидения или нахождения случайные предметы (ящики, бочки и т.п.), оборудование;

9. при эксплуатации подъемно-транспортного оборудования соблюдать требования охраны труда, изложенные в эксплуатационной документации заводов — изготовителей оборудования;

10. применять для вскрытия тары специально предназначенный инструме нт (гвоздодер, клещи, сбойник, консервный нож и т.п.). Не производить эти работы случайными предметами или инструментом с заусенцами.

Во время складирования товаров соблюдать следующие требования охраны труда:

1. грузы в ящиках и мешках, не сформированные в пакеты, укладывать в штабель вперевязку, с прокладкой реек между каждыми двумя рядами ящиков и прокладкой досок через каждые 5 рядов мешков (по высоте);
2. в нижние ряды штабеля укладывать более тяжелые грузы;
3. ящики с товарами в стеклянной таре (бутылки, банки) укладывать в штабели высотой не более 2 метров, а при складировании на поддонах — до 3,5 метра в два яруса;
4. при установке бочек с товаром соблюдать разрывы между группами бочек не менее 1 метра;
5. мешки с мукой укладывать на специальные стеллажи секциями по три или пять мешков (тройками или пятерками) в перевязку;
6. при ручной укладке мешки укладывать в штабель высотой не более 8 рядов, а механизированным способом — не более 12 рядов;
7. через каждые 12 метров оставлять проходы между штабелями муки шириной не менее 0,75 метра;
8. при укладке штабелей сахара соблюдать расстояния, которые не должны быть менее: 0,3 метра— между штабелями, 1,0 метра — между шта белями и конвейером; 0,7 метра — от стен и выступающих конструкций до штабеля.

При выполнении складских работ не допускается:

1. эксплуатация загрузочных люков и проемов без ограждения;
2. переноска грузов в неисправной таре и таре, имеющей задиры, заусе нцы, торчащие гвозди или окантовочную проволоку;
3. переноска грузов в жесткой таре и замороженных продуктов без рука виц;

4. перемещение грузов волоком;

5. укладка грузов в штабель в слабой упаковке;

6. хождение по штабелям;

7. укладка пиломатериалов и других горючих товаров в штабели под эле ктропроводами;

8. производство работ на двух смежных штабелях одновременно;

9. хранение спецодежды, текстильных материалов и обуви вместе с кислотами, щелочами и горючими материалами;

10. работа с кислотами без резиновых сапог, перчаток, прорезиненного фа ртука и очков в кожаной или резиновой оправе;

11. розлив кислот без использования сифона или специального приспособления для наклона бутыли с кислотой;

12. производство работ на высоте с неисправных стремянок или стре мянок, не испытанных в установленном порядке;

13. установка на грунте приставных лестниц и стремянок, не имеющих на нижних концах оковок с острыми наконечниками, а при использовании этих лестниц на гладких поверхностях — без надетых «башмаков» из резины или другого нескользящего материала;

14. устройство дополнительных опорных сооружений из ящиков, бочек и т.п., при недостаточной длине лестницы;

15. сращивание деревянных приставных лестниц без прочного соедине ния их металлическими хомутами, накладками с болтами;

16. использование сращенной приставной лестницы без предварительного испытания;

17. установка приставных лестниц под углом более 75° к горизонтали без дополнительного крепления их верхней части;

18. работа со ступеньки приставной лестницы, находящейся на ра сстоянии менее 1 метра от ее верхнего конца, а также с двух верхних ступе нек стремянки, не имеющей перил или упоров;

19. использование для работы на высоте стремянок без специальных приспособлений (крюков, цепей), не позволяющих им самопроизвольно ра здвигаться во время работы;

20. нахождение на ступеньках приставной лестницы или стремянки более одного человека;

21. перемещение товаров по приставной лестнице и размещение на ней инструмента, необходимого при выполнении работы на высоте;

22. работа с приставных лестниц и стремянок около и над работающими машинами, транспортерами;

23. работа с приставных и раздвижных лестниц на высоте более 1,3 метра без предохранительного пояса, закрепленного за конструкцию сооружения;

24. работа в местах с оживленным движением людей или транспортных средств с неогражденной приставной лестницы или с лестницы, у основания которой не стоит работник в каске, удерживающий лестницу в устойчивом положении.

4.3 Мероприятия по совершенствованию условий труда работников склада

Наиболее значимые мероприятия Перечня по улучшению условий и охраны труда и снижению уровней профессиональных рисков:

1. - Аттестация рабочих мест по условиям труда, оценка уровней профе ссиональных рисков

2. - Обеспечение работников, занятых на работах с вредными или опа сными условиями труда, специальной одеждой, специальной обувью и другими средствами индивидуальной защиты, смывающими и обезврежива ющими средствами

3. - Обучение, инструктаж, проверка знаний по охране труда работников

4. - Проведение в установленном порядке обязательных предварительных и периодических медицинских осмотров (обследований)

5. - Устройство новых, модернизация имеющихся средств коллективной защиты работников от воздействия опасных и вредных производственных факторов

6. - Внедрение систем автоматического контроля уровней опасных и вредных производственных факторов на рабочих местах

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ сущности процесса мотивации и стимулирования труда, иссле дование программы и принципов формирования системы мотивации трудовой деятельности персонала, а так же оценка результативности и эффе ктивности используемой программы на конкретном предприятии позволяют сделать следующие обобщения и сформулировать выводы.

Мотивация трудовой деятельности – это желание сотрудника удовле творить свои нужды в определенных благах с помощью трудовой деяте льности, которая в свою очередь направлена на достижение целей компа нии. Существует внешняя и внутренняя мотивация.

Внутренняя мотивация представляет собой самостоятельно обра зующиеся факторы, которые оказывают влияние на человека, заставляя его вести себя определенным образом или двигаться в заданном направлении. К внутренним стимулам относятся, в первую очередь, абстрактные чувства, та кие как признание, одобрение, счастье, понимание.

Внешняя мотивация определяется воздействием на людей внешних фа кторов, таких как социально-психологические, физические, экономические. Это, первую очередь, вознаграждение в виде повышенной оплаты труда, премии или продвижения по карьерной лестнице, а так же наказания, в виде дисциплинарных взысканий или штрафов. Мотивация, процесс достаточно сложный и неоднозначный. Он создается вокруг человеческих потребносте й, которые и представляют главный объектом воздействия с целью побужде ния его к действию.

Мотивационный процесс состоит из следующих этапов: оценка и осознание неудовлетворенных потребностей, формулирование целей, напра вленных на удовлетворение потребностей, определение действий, не обходимых для удовлетворения потребностей. Основополагающими элеме

нтами данного процесса являются мотивы и стимулы. Мотив, иными слова ми побудительная причина, которая вызвана потребностями и интересами человека, удовлетворение которых возможно только с помощью получения требуемых благ, являющихся жизненной необходимостью, с минимальными материальными и моральными издержками. Стимулы в свою очередь, игра ют роль раздражителей, которые оказывают воздействие на сотрудников извне с целью побуждения его к результативному труду.

Именно воздействие стимулов преобразует наличие потребности в мотивы при том условии, что они друг другу соответствуют. Стимулирова ние трудовой деятельности – это желание организации посредством материа льных и моральных средств воздействия побудить сотрудников к трудовой деятельности, повышению качества и производительности труда для достижения целей компании.

Ключевыми его направлениями являются нематериальное и материа льное стимулирование. В структуре материального стимулирования выде ляют нефинансовое и финансовое стимулирования.

Материальное нефинансовое стимулирование представляет собой обе спечение сотрудникам различного рода льгот, формирующих социальный па кет, а так же различные поощрения в виде билетов в кино, театр, абонеме нтов в тренажерный зал или бассейн и т.д. Главными формами материа льного финансового стимулирования являются заработная плата, премии, на дбавки, доплаты, бонусные выплаты.

Нематериальное стимулирование направлено на повышение уровня лояльности и формирование чувства принадлежности работников к их компании одновременно с минимизацией издержек по компенсации ра ботникам их трудозатрат. Выделяют три главных вида нематериального стимулирования: организационное стимулирование, моральное стимулирова ние, стимулирование свободным временем.

Внедрение и воплощение в жизнь действенной программы мотивации труда возможны только с помощью использования системного подхода.

Главными элементами системы мотивации труда являются задачи и це ли системы, политика и стратегия организации в области мотивации и стимулирования, функции и принципы мотивации, а так же ее структура.

Данные элементы определяют последовательность и содержание те хнологического процесса создания мотивационной программы персонала, ключевыми этапами которого являются диагностика действующей в орга низации программы мотивации, формулирование принципов и целей политики организации в области мотивации персонала, определение структуры и содержания программы стимулирования, разработка системы материального финансового и нефинансового стимулирования, разработка системы нематериального стимулирования, разработка нормативных документов, определяющих систему мотивации персонала.

Анализ системы мотивации в ООО «Adidas» показал, что руководству предприятия следует обратить внимание на систему премирования, размер фиксированной части заработной платы, рабочим условиям сотрудников (комфорт на рабочем месте, ремонт помещений, оснащение рабочих мест ка чественными инструментами), организации питания.

Результаты исследования особенностей развития политики и системы мотивации в ООО «Adidas» дают возможность отметить следующее: Разра ботанная в организации программа мотивации труда опирается на уста новленный размер заработной платы и основных льгот конкурирующими фирмами. Такая политика равнения на конкурентов создается с помощью применения тактики поддержания размера заработной платы на уровне тре бований рынка труда.

Разработанная в ООО «Adidas» программа мотивации персонала основывается на применении двух ведущих групп стимулов: нематериа

льных и материальных. В структуре материальных стимулов основную роль играет финансовая составляющая.

Материальное вознаграждение сотрудников состоит из получаемой ими фиксированной части заработной платы и ежемесячных бонусных выплат, которые определяются в соответствии с выполнением установле нных планов и поставленных задач на текущий месяц и имеют процентное соотношение. Материальное нефинансовое стимулирование основано на системе социальных льгот, включенных в типовой социальный пакет, пре доставляемый всем категориям работников, и дополнительных льгот, гла вным образом, для административного персонала.

Разработанная в организации система нематериального стимулирова ния предполагает стимулирование свободным временем и использование организационных методов. Стимулирование свободным выражается в пре доставлении дополнительных дней отпуска или отгулов, установления гибкого графика для отдельных категорий сотрудников.

В рамках организационного стимулирования наиболее распростране нными методами являются возможность продвижения по карьерой лестнице и обучения смежным профессиям. Результаты диагностики мотивационной среды, сформированной в результате реализации созданных в организации мотивационных мер, позволяют отметить недостаточно удовлетворительное ее состояние.

Средний уровень эффективности разработанной в ООО «Adidas» системы мотивации показывают результаты опроса ее сотрудников, которые отмечающих крайнюю неудовлетворенность материальной стороной трудовой деятельности и несоответствие существующей программы их основным потребностям. С целью повышения эффективности системы мотивации для данной организации был предложен ряд рекомендаций, основными из которых являются: введение системы премирования, которая

главным образом связывает размер вознаграждения с достигнутыми ре зультатами работы (в частности, системы Скэнлона); разработка обучающих программ, направленных на повышение уровня квалификации, знаний и профессионализма сотрудников, предусматривающие проведение обучения как внутри организации на специально организуемых семинарах, так и вне е е, на специализированных курсах; предоставление стипендий на обучение молодым работникам, которые показали высокие результаты в процессе трудовой деятельности; расширение применения таких методов, как мора льное стимулирование, информирование и награждение сотрудников, которым удалось достигнуть наилучших результатов; поощрение положите льно отличившихся сотрудников посредством вручения им билетов, се ртификатов или абонементов для проведения досуга в соответствии с их интересами; формирование в структуре организации отдела мотивации, включающего в себя три основных сектора: труда и заработной платы, социальной защиты, лабораторию социологических исследований.

Список использованной литературы

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. - СПб.: Питер, 2009. - 848 с.

2. Артемова М. В. Управление мотивацией - это польза или вред? // Управление мотивацией. - 2003. - № 12. - 48-51с.

3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. пособие для сред. проф. учебных заведений. - М.: Мастерство, 2008. - 224 с.

4. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: уче бное пособие. – М.:, Профиздат, 2012. – 271 с.

5. Батаршев А.В. Личность делового человека. - М.: Дело, 2011. - 384 с.

6. Баженова Е.В. Мотивация и стимулирование на пути к успеху фирмы. - М.: АСТ Сова Харвест, 2009. - 192 с.

7. Белкин В., Белкина Н.Работник и работодатель: логика взаимного притяжения // Человек и труд: научно-практический журнал. – М.: Министе рство труда и социального развития Российской Федерации. – 2003. - №5. – 84-85 с.

8. Блинов И., Парамонова Т. Мерчендайзинг. – М.: КНОРУС, 2008. - 416 с.

9. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. - СПб.: Питер, 2008. - 445 с.

10. Брижниченко В.Е. Моральное стимулирование: проблемы и перспе ктивы развития. – М.: АСТ, 2009. - 174 с.

11. Веселова Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры. – М.: -2008. – 567 с.

12. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. - М.: Проспект, 2004. - 502 с.

13. Виханский О.Н. Менеджмент. - М.: Экономистъ, 2005. - 528 с.

14. Виханский О.Н. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2006. – 296 с.

15. Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях различных форм собственности. - Самара: Самарский Дом пе чати, 2007. - 344 с.

16. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление пе рсоналом и эффективность предприятий. – М.: ФАИР, 2008 – 324с.

17. Генкин Б.М., Коновалова Г.А. Основы управления персоналом. -М.: Высш. школа, 2008. – 186 с.

18. Герчиков В.И. Нематериальное стимулирование персонала // Мотивация и оплата труда. – 2005.- №1. – 2-10 с.

19. Денни Р.А. Мотивация для победы: как настроить себя и команду на успех. - М.: Фаир Гранд-Фаир, 2007. - 160 с.

20. ДобреньковВ.И., ЖабинА.П..,. АфонинЮ.А. Современные меха низмы управления социальными изменениями // Учебное пособие. – М.: Ака демический проект, 2012. – 288 с.

21. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование трудовой деяте льности. -СПб.: Экономика, 2007. - 328 с.

22. Егоршин А.П. Управление персоналом. – М.: НИМБ, 2006. - 720 с.

23. Занюк С.В. Психология мотивации. - М.: Эльга-Н, Ника-центр, 2005. - 352с.

24. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. - СПб.: Питер, 2004. - 508 с.

25. Кибанова А.В. Мотивация и стимулирование трудовой деяте льности. –М.: Проспект, 2012. – 64 с.

26. Кондратьев О., Снежинская М., Мелихов Ю. Мотивация персона ла. Издательство.: Альфа-Пресс,2004. – 158 с.

27. Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом. – 2009. – №1 . – 37-42 с.

28. Косаренко Н.Н., Макаренков Н.Л. Управление персоналом орга низации.- М.:НИБ, 2004. – 50 – 70 с.

29. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективность управления персоналом фирмы.- М.: Финпресс, 2007. – 208 с.

30. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом. - М.: КНОРУС, 2007. -338 с.

31. МакКлелланд Д. Мотивация человека. – Спб.: Питер, 2007. - 667 с.

32. Маслоу А. Мотивация и личность. - Спб: Питер, 2003. - 352 с.

33. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Феникс, 2014. –480 с.

34. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Упра вление персоналом. – 2010. – №4. – 28-34 с.

35. Мескон М.Х. Основы менеджмента. - М.: Дело ЛТД, 2005. - 800 с.

36. Милкович Джордж Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. - М.: Вершина, 2005. - 760 с.

37. Мотивация персонала. Подвиг и поощрение. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.consulting-house.ru/(дата обращения 20.05.2019).

38. Охлопкова Н. Подводные камни инновационных технологий упра вления персоналом // Кадровик. – 2013 . – № 8. – 28-32 с.

39. Пугачев В.П., Опарина Н.Н. Стратегическое управление человече скими ресурсами // Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2016. – 208 с.

40. Румянцева З.П., Сагоматин Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации // Учебное пособие . – М.: КСП, 2008 – 215 с.

41. Роль и значение управления персоналом как науки [Электронный ресурс] Режим доступа: http://studopedia.net(дата обращения 21.05.2019).

42. Савченко С. Мотивация: теоретическое размышление практика //Управление компанией. – 2008. - №5. – 15 с.

43. Сазонова О. М. Проблемы управления персоналом: тенденции и пе рспективы // Государство и муниципальное управление. – 2012. – № 2. –74-79 с.

44. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минима льных затратах. - Издательство.:ООО «Вершина», 2005. – 254 с.

45. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деяте льности персонала: учебное пособие. – М.: ФАИР, 2012. – 317 с.

46. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Профиздат, 2007. –336 с.

47. Суслова И. М. Мотивация как фактор совершенствования управле ния персоналом. – Государственная публичная научно-техническая библиотека России. - 2006. - № 12. – 5 – 12 с.

48. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации. –СПб.: Канди, 2005. – 15 -25 с.

49. Хорин А.Н. Стратегический анализ. - М.: Эксмо, 2006. - 288 с.

50. Шапарь В.Б. Ликбез молодого начальника: 70 способов эффе ктивного управления персоналом. - М: ЭКСМО, 2006. - 288 с.

51. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: Гросс-медиа,2005. - 223 с.

Приложение А

Виды нематериального стимулирования

Виды	Формы выражения	Описание	Комментарии
1. Организационные	Кадровые перестановки, ротация, реструктуризация	Предполагает Привлечение работников к участию в делах организации	Возможности для принятия самостоятельных решений повышают чувство ответственности за выполняемую работу
2. Творческие	Повышение квалификации, кома ндировки	Творческие стимулы предполагают условия свободного выбора работником способов решения задач	Возможности самореализации зависят от уровня образования, проф. подготовки сотрудников
3. Стимулирование свободным временем	Гибкий график работы, увеличенный дополнительный отпуск	Сотрудник сам определяет режим работы	Компенсируются повышенные физические или не рвно-эмоциональные затраты
4. Корпоративная культура	Корпоративный стиль, корпоративная символика, информирование	Выдача фирменных аксессуаров, проведение корпоративных мероприятий, размещение стендов с информацией о предприятии	Отношения внутри коллектива -важный показатель трудового процесса, формирования принадлежности к организации

Продолжение Приложения А

5. Продвижение	Повышение в	Расширяется круг	Повышение в

по службе	должности	полномочий, сотрудник становится причастен к принятию важных реше ний	должности позволяет ра ботнику самоутве рдиться, почувствовать се бя значимым
6. Обучение	Обучение на рабоче м месте и вне его (лекции, семинары, тренинги, проведе ние деловых игр)	Развитие персонала че рез повышение его ква лификации	Обучение вне ра бочего места связано с дополните льными фина нсовыми затрата ми
7. Делегирование полномочий	Возможность уча стия в принятии ре шений о не производственной й жизни в организа ции	Предполагает проведение всякого рода опросов, собраний и прочих процедур, в ходе которых персонал сам принимает решения о регуляции не производственной жизни организации(ра спорядок дня, характер корпоративных ме роприятий и т.д.)	Позволяет повысить са мооценку пе рсонала
8. Признание	Похвала, информа ция на доске почета	Выражается в широком распространении информации о трудовых достижениях сотрудников	Один из наиболее сильных побудительных стимулов

Продолжение Приложения А

9. Подарки за ре	Объявлении бла	Предусматривается за	Применяется в

	зультаты ра боты	годарности, награ ждение ценным подарком, почетной грамотой	образцовое выполнение трудовых обязанностей, улучшение качества продукции и другие достижения	соответствии со ст.22 ТК РФ или правилами внутре ннего трудового распорядка орга низации
10.	Комфортное рабочее место	Оптимальная орга низация рабочего места, режима труда	Производительность труда напрямую за висит от состояния ра бочего места и условий труда (температурный режим, освещение, отсутствие шумов)	Регламентируются гигиеническими нормативами ГН 2.2.5.1313-03, СНиП 23-05-95 е стественное и искусственное освещение и др. нормативными документами
11.	Условия для ре лаксации	Наличие оборудова нной комнаты отдыха, мест для не формального обще ния	Для регламентирова нных перерывов в тече ние рабочего дня ре комендует специальные помещения (комнаты отдыха, зоны отдыха вне производственных помещений и др.), оборудованные удобной мебелью и отвечающие санитарно-гигиеническим требова ниям	ГОСТ 12.2.032.78 ССБТ. Общие эргономические требования, ме жотраслевые ме тодические ре комендации. Опре деление норма тивов времени на отдых и личные на добности

Продолжение Приложения А

12.	Социальные льготы не пре дусмотренные ТК РФ	Льготное пе нсионное обеспече ние, медицинское обслуживание, орга низация питания,	Необходимы для помощи работникам в организации трудовой жизни часто осуще ствляются за счет ра	Особенно важен этот вид стимулирования для топ-менеджме нта, работающих

	предоставление бытовых услуг	сходов из чистой прибыли	женщин или сотрудников со сложным гра фиком
13. Золотые пара шюты	Денежные компе нсации, передача а кций, премии	Компенсация, выпла чиваемая руководите лям и сотрудникам в случае их увольнения	Золотые пара шюты служат для создания условий работы менеджме нта, при которых сотрудники не будут бе спокоиться об обстоятельствах, от них не за висящих (возможность пре кращения трудовых отноше ний с работодате лем)

Конец Приложения А

Приложение Б

(справочное)

Анкета Анализ нематериального стимулирования труда персона ла в ООО «Adidas»

Уважаемые коллеги! Руководство компании и служба управления пе рсоналом проводят анкетирование с целью совершенствования системы стимулирования труда сотрудников.

Ответьте, пожалуйста, на вопросы, предлагаемые в анкете.

1. Общие вопросы:

1.1. Пол _____

1.2. Возраст____

1.3. Образование_____

1.4. Семейное положение_____

1.5. Есть ли у Вас дети?_____

1.6. Стаж работы на данном предприятии_____

1.7. Занимаемая должность_____

2. Качество трудовой жизни:

2.1. Устраивает ли Вас система оплаты труда (уровень зарплаты)? _____

2.2. Хорошее ли отношение руководства к сотрудникам на Вашем пре дприятии?_____

2.3. У Вас имеется возможность служебной карьеры? _____

3. Социальные гарантии и блага:

3.1. Удобный ли у Вас график отпусков?_____

3.2. Справедлива ли оплата больничных листов?_____

3.3. Осуществляется ли выплата гарантированных пособий? _____

3.4. Осуществляется ли страхование жизни? _____

3.5. Существует ли у Вас в организации компенсация за транспорт, квартиру?_____

3.6. Выплачивается ли материальная помощь? _____

3.7. Есть ли фирменная форменная одежда? _____

3.8. Оплачивается ли спортивно-оздоровительные услуги? _____

3.9. Осуществляется ли публично поздравление с днем рождения и юбилеем?_____

3.10. Если ли льготы и кредиты жилья, транспорта? _____

3.11. Устраивает ли Вас график работы или Вы хотели бы иметь гибкий график?_____

3.12. Считаете ли Вы возможным введение гибкого графика работы в Вашей организации?_____

4. Служебная карьера:

4.1. Заполняется ли в Вашей компании график деловой карьеры на каждого работника?_____

4.2. Хотели бы Вы продвинуться по служебной лестнице? _____

4.3. Возможен ли в Вашей компании профессиональный рост / повышение квалификации?_____

5. Руководство предприятия:

5.1. Соблюдаются ли в Вашей организации права личности? _____

5.2. Наблюдались ли случаи обострения отношений администрации с подчиненными?_____

5.3. Предоставляется ли Вам возможность личного обращения к руководителю?_____

5.4. Можете ли Вы выступить с требованиями к руководству? _____

6. Сформированность трудового коллектива:

6.1. Позитивная ли мотивация на Вашем предприятии? _____

6.2. Приняты ли в Вашей организации корпоративные вечеринки, неформальные встречи?_____

6.3. Общественное признание для Вас столь же важно, как и зарплата? Если нет, то что для Вас более значимо_____

6.4. Есть на территории Вашего предприятия доска почета, если нет, то хотели бы Вы, чтобы она была? Ответ обоснуйте _____

_____

6.5. Видите ли Вы значимость публичного награждения за заслуги, или же в этом нет необходимости, и можно было бы осуществлять его наедине? _____

_____

7. Рабочее время:

7.1. Хорошая ли у Вас обстановка кабинета (офиса) имебель? _____

7.2. Применяется современная оргтехника? _____

7.3. Есть ли у Вас в компании служебный транспорт, автостоянки? Если да, то устраивает их состояние _____

7.4. У Вас хорошие эргономические и физиологические условия труда (освещение, шум и т.д.)?

_____

8. Отношение к выполняемой работе:

8.1. Получаете ли Вы удовольствие от работы? Почему да/нет?

_____

8.2. Что Вас держит на рабочем месте?

_____

_____

8.3. Появлялось ли у Вас хоть раз желание уйти с данного места работы на другое и если да, то почему?

_____

_____

8.4. Что больше всего устраивает и больше всего не устраивает на данной работе?(желательно дать наиболее развернутый ответ)_____

_____

_____

8.5. Могли бы Вы посоветовать своим друзьям, родственникам, знакомым или близким пойти работать на Ваше предприятие? Ответ обоснуйте

_____

_____

_____

8.6. Хотелось бы Вам прямо сейчас сменить место работы?

_____

8.7. Как Вы думаете, легко ли Вам будет найти другую работу? Почему?

_____

____

8.8. Какие условия должна создать другая организация, чтобы Вы сразу согласились перейти туда (повышение заработной платы, повышение по

должности, статут фирмы и другое)?

_____

_____

_____

8.9. Любите ли Вы брать на себя ответственность за выполнение задач?

_____

_____

8.10. Есть ли у Вас дети, то хотели бы Вы, чтобы они, когда вырастут, работали на Вашем предприятии? Почему?

_____

_____

8.11. Вы работаете добросовестно, во благо предприятия, стремясь к лучшим результатам? Почему да/нет?

_____

_____

9. Причастность к организации:

9.1. Чувствуете ли Вы значимость своей работы для достижения общей цели?_____

9.2. Считаете ли Вы, что Ваша работа способствует достижению общей цели?_____

9.3. Чувствуете ли Вы уверенность в завтрашнем дне, работа в Вашей организации? Почему?_____