### Совершенствование системы мотивации персонала

2014

Содержание

Введение

1. Теоретические аспекты мотивации персонала

1.1 Понятие, концепция и структура системы мотивации персонала

1.2 Формы и виды мотивации персонала

1.3 Понятие, виды и возможности использования бенефитов в системе управления моливацией персонала

2. Анализ системы управления мотивацией и стимулированием персонала в ООО «Успех»

2.1 Краткая характеристика предприятия и системы управления персоналом

2.2 Анализ существующей системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Успех»

3. Основные направления совершенствования системы управления мотивацией персонала в ООО «Успех»

3.1 Разработка и обоснование оптимальной системы управления мотивацией персонала

3.2 Расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

# Введение

Мотивация - это одна из основных функций современного менеджмента, направленная на повышение эффективности труда персонала организации.

Тема выпускной квалификационной работы является очень актуальной, поскольку мотивация имеет прямое отношение к результатам работы. Времена, когда руководители просто говорили своим подчиненным, что им делать, уже давно прошли. Теперь сотрудники более требовательно относятся к своим работодателям, чем раньше. Они хотят знать, что происходит в организации, участвовать в ее жизни, хотят, чтобы с ними советовались.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Серьезного внимания заслуживают вопросы создания на предприятиях и в организациях современной мотивационной системы управления персоналом, которая должна быть направлена как на достижение максимальных экономических результатов, так и на развитие потенциальных возможностей каждого сотрудника.

Проблемам мотивации труда в целях повышения эффективности производства посвящены многочисленные научные труды отечественных и зарубежных экономистов, социальных психологов и других специалистов в сфере человеческой деятельности: В.Р.Веснина,тО.С. Виханского, Б.М. Генкина, И.Ф. Девятко, В.В. Дятлова, А.П. Егоршина, А.И. Наумова, В.В. Травина, Э.А. Уткина. и др. Однако, несмотря на определенные достижения в области разработки теоретических моделей, результаты исследования специфики трудовой мотивации персонала российских предприятий, пока не полностью отвечают современным требованиям.

В связи с этим, актуальность, научная и практическая значимость проблем мотивации управления персоналом в современных рыночных условиях предопределили выбор темы бакалаврской работы.

Цель выпускной квалификационной работы - исследовать мотивацию труда и разработать оптимальную систему управления мотивацией персонала на примере ООО «ТК Успех».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты мотивации персонала;

провести анализ и оценку практики управления мотивацией персонала в ООО «ТК Успех»;

разработать предложения по формированию оптимальной системы управления мотивацией персонала в ООО «ТК Успех»;

определить социально-экономическую эффективность предложений по формированию управления мотивацией персонала в ООО «ТК Успех».

Объектом исследования является предприятие ООО «ТК Успех».

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Предметом исследования является система управления мотивацией персонала ООО «ТК Успех»

В работе использованы теоретические и методологические разработки и рекомендации научных учреждений, а также ученых и практиков Российской Федерации по вопросам мотивации и стимулирования труда. В основе лежат исследования составили нормативные акты государственных органов, рекомендации и публикации по вопросам развития мотивационных систем.

В процессе исследований широко применялись абстрактно-логический, экономико-статистический и графический методы, социальный опрос, а также другие методы социально-экономических исследований.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 49 источников и 3-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 84 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-24, рисунков - 29.

# 1. Теоретические аспекты мотивации персонала

.1 Понятие, концепция и структура системы мотивации персонала

Исследование проблемы формирования эффективной системы мотивации труда на этапе становления социально ориентированной рыночной экономики требует прежде всего уточнения как ряда теоретических аспектов данной проблемы, так и методологического аппарата ее исследования.

В литературе существует множество определений понятия «мотивация». В словаре-справочнике менеджера понятие мотивации трактуется как состояние предрасположенности или готовности, склонности действовать (поступать) определенным образом [33, с.154]. В основе поведения человека значительное место занимают ценностные ориентации личности, под которыми в социологии понимают устойчивые установки на те или иные социальные ценности.

Золотарев В.Г. считает, что мотивация - это побудительная причина, повод к какому-либо действию, активное состояние человека (его мозговых структур), побуждающее его совершать наследственно закрепленные или приобретенные опытом действия, направленные на удовлетворение индивидуальных (например, жажда, голод и др.) или групповых (забота о детях и др.) потребностей [16, с.92].

Экономическая энциклопедия трактует мотивацию персонала как побуждение к деятельности для достижения личных целей или целей фирмы [45, с.75].

Уткин Э.А. формулирует мотивацию труда как стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [39, с.142].

Наиболее характерная черта перечисленных выше трактовок этого термина - это побуждение к какой-либо сознательной деятельности.

Исходя из вышерассмотренных сущностных характеристик проанализируем и сформулируем понятие мотивации труда [12, с.84].

Мотивация труда - внутреннее побуждение к определенному трудовому поведению, ограниченному умственными и физическими способностями людей. Это определение мотивации необходимо уточнить.

Во-первых, побуждение осуществляется при воздействии определенных мотивов и стимулов на объект мотивации. В основе мотивов и стимулов осознанной деятельности могут быть потребности, связанные непосредственно и косвенно с трудовой деятельностью.

Во-вторых, мотивация имеет определенные цели:

достижение определенных целей организации;

достижение целей самого работника (самомотивация) в процессе труда.

Таким образом, мотивация труда - это внутреннее побуждение к определенному трудовому поведению, ограниченному умственными и физическими способностями людей. Цель мотивации - достижение в процессе труда целей организации и (или) целей работника. В основе мотивации труда - мотивы и стимулы как связанные, так и не связанные с процессом труда.

Сущность мотивационного процесса реализуется через присущие ему функции (рис. 1) [8, с.18].

Согласно рисунку 1, к функциям мотивационного процесса относятся:

объяснительно обосновывающая, аргументированная целесообразность поведения субъекта.

регулятивная, блокирующая одни действия и разрешающие другие;

коммуникативная, объясняющая прогнозирующая общение в сфере труда;

социализации, путем осознания своей социальной роли в микро и макросреде в трудовом коллективе;

корректирующая, как механизм уточнения старых и формирования новых идеалов, норм, ценностных ориентаций.

Научное объяснение механизма реализации этих функций в процессе мотивации осуществляются, исходя из той или иной научной теории (концепции) мотивации труда.



Рисунок 1 - Функции мотивационного процесса

Ряд отечественных и зарубежных исследователей рассматривают современные теории мотивации, подразделяя их на две группы: содержательные и процессуальные.

Содержательные - основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать.

Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

- теория потребностей Маслоу;

- теория существования, связи и роста Альдерфера;

- теория приобретённых потребностей МакКлелланда;

- теория двух факторов Герцберга.

Наиболее популярной из теорий мотивации является концепция А. Маслоу.

Основное место в концепции А. Маслоу занимает вопрос о мотивации. Он говорит, что люди мотивированы для поиска личных целей, и это делает их жизнь значительной и осмысленной. А. Маслоу описывает человека, как «желающее существо», которое редко достигает состояния полного удовлетворения. Важной является шкала потребностей, по которой происходит развитие в мотивации человека. Если одна потребность удовлетворена, другая всплывает на поверхность и направляет внимание и усилие человека.

В основе схемы иерархии потребностей лежит правило, что доминирующие потребности, расположенные внизу, должны быть удовлетворены для того, чтобы человек мог удовлетворять другие потребности, расположенные наверху.

Потребности, лежащие на первом уровне иерархии, - физиологические потребности. Они непосредственно касаются биологического выживания человека и должны быть удовлетворены на каком-то минимальном уровне прежде, чем любые потребности более высокого уровня станут актуальными.

На втором уровне иерархии лежат потребности в безопасности: потребность в организации, стабильности, в законе и порядке, в предсказуемости событий и в свободе от профессиональных рисков и угроз. Стремление к работе со стабильным заработком, страховке, социальным гарантиям тоже рассматриваются как желания, мотивированные поисками безопасности.

На третьем уровне находятся потребности в отношении привязанности, принадлежности к тому кругу, в котором существует человек.

Следующий уровень потребностей - это потребности в уважении. А. Маслоу разделил их на два вида: 1 - потребность в самоуважении, 2 - потребность в уважении другими, куда включаются: престиж, признание, репутация, статус.

Высшая потребность, по мнению А.Маслоу, - это самоактуализация, то есть потребность человека добиваться полного использования своих талантов, способностей и потенциала личности [40, с. 24]..

Альдерфер считает, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы (рисунок 2).



Рисунок 2 - Потребности человека по Альдерферу

Таким образом, Альдерфер считает, что потребности человека могут быть объединены в три группы: потребности существования; потребности связи; потребности роста.

Теория МакКлелланда связана с изучением и описанием влияния на поведение человека потребностей (рисунок 3).



Рисунок 3 - Потребности человека по МакКлелланду

Из трех рассматриваемых теорий потребностей для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования.

Эту теорию представляют два фактора: условия труда и мотивирующие факторы (рисунок 4) [12, с.87].

Факторы условий труда связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации - с самим характером и сущностью работы.

Процессуальные теории мотивации определяют не только потребности, но и являются также функцией восприятия и ожидания человека, связанных с данной ситуацией и возможных последствий выбранного типа поведения.



Рисунок 4 - Факторы, представляющие теорию властвования

Имеются три основные процессуальные теории мотивации:

- теория ожидания Врума:

- теория справедливости Адамса;

- модель мотивации Портера - Лоулера.

Теория ожидания базируется на том, что активная потребность не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определённой цели.

Теория справедливости утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Основной вывод теории состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда.

Л. Портер и Э. Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости.

В их работе фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно теории, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характера, а также создания ими своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечёт за собой вполне определённый уровень вознаграждения. В теории устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т. е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

На основании модели Портера - Лоулера можно сделать вывод о том, что результативный труд ведёт к удовлетворению потребностей [12, с.89].

Изложенные теории позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое - либо канонизированное учение, объясняющее, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация.

Характерной особенностью всех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде ряда последовательно сменяющихся этапов (рисунок 5).

Потребность проявляется как ощущение того, что человеку чего-то не хватает и он должен найти возможность и предпринять определенные шаги для устранения (удовлетворения) потребности. Затем, человек осознает необходимость найти возможности устранить потребность: удовлетворить, подавить или не замечать, а также определяет, что необходимо сделать для удовлетворения потребности. На четвертом этапе человек затрачивает усилия на то, что в конечном счете должно помочь ему устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии цели могут корректироваться.



Рисунок 5 - Схема мотивационного процесса [9, с.22]

Выполнив определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что может использовать для устранения потребности, либо то, что может обменять на желаемый объект. На этой стадии выясняется, насколько выполненные действия привели к желаемому результату. В зависимости от этого происходит либо ослабление мотивации к действию, либо ее сохранение, либо усиление.

В зависимости от степени снятия напряжения, вызванного потребностью, человек или успокаивается (если потребность удовлетворена), или продолжает искать возможности для ее удовлетворения.

.2 Формы и виды мотивации персонала

Управление мотивацией труда - это целенаправленная деятельность, которая предполагает определение основных направлений системы мотивации, а также средств, форм и методов управления ею.

Методы мотивации персонала - это совокупность приемов и способов, мотивирующих персонал на результативный труд [14, с.169].

К возможным методам мотивации относятся (рисунок 6):



Рисунок 6 - Методы мотивации

Финансовые мотиваторы (бонусы, премии, комиссионные схемы) работают только тогда, когда существует связь между усилием и вознаграждением, и ценность вознаграждения соответствует усилию.

Для правильной реализации метода наделения полномочиями и ответственностью сотрудники должны иметь возможность контролировать ключевые процессы выполнения своих обязанностей в контексте общей прозрачной структуры деятельности.

Однозначных средств для измерения интереса к работе не существует, так же, как и не существует простого и доступного решения, как сделать работу интересной. Индикаторами могут служить опросы, ротация и текучесть кадров, показатели абсентизма, анализ аттестаций и т.п.;

Сотрудники должны осознавать, какие шаги им необходимо предпринять для карьерного и профессионального роста, а также иметь возможность получения новых знаний;

Целью в контексте формирования духа сотрудничества и корпоративной культуры будет создание мотивационного климата, подчеркивание и пропаганда норм и ценностей компании. Работа в команде единомышленников может обернуть индивидуальные усилия в потрясающий успех.

Цели разработки и внедрения системы материального и нематериального стимулирования персонала следующие:

- повышение доходов бизнеса и выполнение производственных и финансовых планов;

- повышение качества продуктов и услуг компании;

- повышение заинтересованности работников предприятия в эффективном труде;

- побуждение персонала предприятия работать максимально эффективно за минимальные деньги при стойкой уверенности в адекватности получаемого вознаграждения и неотвратимости заслуженного наказания у персонала;

- поддержание заинтересованности сотрудников в успешном проведении возможных структурных преобразований на предприятии;

- стимулирование высококвалифицированного труда персонала различных категорий;

- привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов;

- развитие таких качеств персонала, как инициатива, лояльность и преданность компании;

- повышения качества принятия управленческих решений высшим управляющим составом предприятия, способствующих росту эффективности компании в целом и сокращению расходов;

- укрепление дисциплины работников, лояльности к компании и солидарной ответственности персонала;

- прояснение, согласование и доведение системы целей руководства до уровня каждого рабочего места (каждой должности).

Согласно классификации все виды нематериального стимулирования могут быть разделены на три вида: корпоративно-системные; социально-психологические; социально-бытовые (рисунок 7).



Рисунок 7 - Классификация видов нематериального стимулирования

Рассмотрим принципы и схемы построения системы мотивации:

а) монетарная мотивация.

Существует несколько схем построения монетарной мотивации. Это может быть прямая стимуляция (конкретный процент с заказа и т.п.) или коэффициент соответствия, который рассчитывается как дополнение к окладу (например, при использовании системы ключевых показателей эффективности. Если от выполнения сотрудником его должностных обязанностей напрямую зависит прибыль компании, мотивация должна опираться на осознание сотрудником его роли в организации, а не на получение им зарплаты. Мотивирующий эффект достигается за счет того, что сотрудники в этом случае легче воспринимают клиента в качестве источника заработка.

При построении системы оплаты также важно стимулировать сотрудников к долгой работе в компании (премия за выслугу лет) и повышению компетентности (индексация оклада в соответствии с набранным коэффициентом).

б) Немонетарная мотивация.

Можно выделить две группы приемов мотивации (рисунок 8).



Рисунок 8 - Группы приемов немонетарной мотивации

В системе стимулирования заработная плата занимает ведущее место. При организации заработной платы на предприятии необходимо руководствоваться рядом принципов (рисунок 9) [19, с.38].



Рисунок 9 - Принципы организации заработной платы на предприятии

Система оплаты наемных работников представляет собой комплекс, включающий в себя тарифную систему, оклады, различные формы заработной платы, различные доплаты и надбавки.

Важнейшим стимулирующим фактором является установление непосредственной связи заработной платы с конечными результатами производства. Таким путем повышается заинтересованность наемных работников в конечных результатах своей работы, так как она оплачивается за достигнутые результаты в производстве, выраженные в количестве и качестве выпущенной продукции. При этом заработная плата работников не должна ограничиваться максимальными пределами, что становится мощным стимулом повышения заинтересованности работников в эффективной работе.

Усиление связи оплаты наемных работников с конечными результатами должно стать основной мерой, направленной на повышение эффективности и качества работы. Важно, чтобы фактическая заработная плата каждого работника была поставлена в прямую зависимость от его личного трудового вклада в конечный результат деятельности предприятия и не ограничивалась каким-либо пределом.

Оплата всех категорий работников, как рабочих, так и специалистов, управленцев, должна быть достаточно простой и наглядной. Заработок работников на практике складывается из следующих конкретных видов оплаты труда: тариф, должностной оклад, различные премии и вознаграждения, надбавки и доплаты. Каждый работник должен хорошо знать, за что и в каких размерах ему начисляется заработная плата. Только в этом случае он будет понимать, почему его заработок вырос или уменьшился и что ему надо делать, чтобы повысить свою заработную плату.

Уровень оплаты труда определяется стоимостью жизни, финансовым состоянием предприятия, уровнем заработной платы, которую выплачивают конкуренты и порядком ее государственного регулирования.

К возможным методам мотивации относятся: справедливое денежное вознаграждение; наделение полномочиями и ответственностью; пробуждение интереса к работе; возможность персонального роста; через проектирование работ; целевой метод; прямой метод; властный метод; материальное и нематериальное стимулирование; формирование преданности и верности организации; формирование духа сотрудничества и корпоративной культуры.

1.3 Понятие, виды и возможности использования бенефитов в системе управления мотивацией персонала

Вознаграждения каждого сотрудника являются следствием оценки организацией его работы в течение месяца (года), как успешно он выполнял поставленные задачи, справлялся со своими обязанностями. В зависимости от этих факторов проводится разграничение между сотрудниками и определяется степень вознаграждения.

Система вознаграждений в организации делится на три основные элемента (рисунок 10).



Рисунок 10 - Система вознаграждений в организации 28, с.79

Более подробно рассмотрим такой способ оплаты труда как бенефиты. Бенефиты - это дополнительные льготы и компенсации, которые сотрудники получают опосредованно, а не в виде прямых денежных выплат. Бенефиты не связанные с количеством и качеством труда, вознаграждения, которые получают сотрудники за факт работы в данной организации или на данном предприятии.

Наиболее подходящую систему компенсаций непросто разработать, но общие правила отвечающие тенденциям существуют как на российском, так и зарубежном рынке. Несмотря на это, вопросы по дополнительным бенефитам возникают и решаются в зависимости от ситуации.

Причины по которым компаниям целесообразно пропагандировать систему бенефитов:

 улучшение системы жизни сотрудников;

 благотворное психологическое воздействие на сотрудников, благодаря тому что подчеркивается ценность каждого сотрудника, повышается его самооценка;

 создание благоприятного имиджа компании;

 при помощи бенефитов пропаганда корпоративных ценностей организации, на пример, абонементами в спорт зал или бассейн идет пропаганда здорового образа жизни.

На рисунке 11 представлены самые популярные виды бенефитов.



Рисунок 11 - Популярные виды бенефитов

Так же не менее важными бенефитами остаются:

 медицинское страхование,

 оплата отпусков (оплата путевок, оплата на месте проживания на месте отпуска, выплата дополнительных сумм к отпускам),

 хорошо оборудованные рабочие места,

 обучение за счет компании,

 оплата жилья для иногородних сотрудников,

 организация корпоративных мероприятий,

 приобретение деловых костюмов,

 свободный доступ в Интернет,

 приобретение деловых костюмов,

 приобретение продукцию или услуги компании со скидкой.

Дополнительные блага получаемые работником, улучшают качество труда и повышают их благосостояние.

Бенефиты можно разделить на два блока:

 обязательные бенефиты - определяются согласно трудовому законодательству (оплата ежегодных отпусков, обязательное медецинское страхование, оплата больничных листов, отчисления в пенсионный фонд).

 добровольные бенефиты - определяются работодателем ( бесплатные обеды, оплата транспортных расходов, оплата мобильной связи, рождение ребенка, утеря имущества, смерть родственника 1-го круга, бракосочетание и другие)

Системой бенефитов для сотрудников в России начали заниматься около 10 лет назад. По исследованиям многих менеджеров, аналитиков, экспертов, люди долгое время только и думали о смене рабочего места, о чем-то более прибыльном. Разве можно работать в коллективе где персонал только и живет мечтами о более хорошей жизни. Такие сотрудники не могут работать с полной отдачей.

Цели работодателей напрямую зависят от стратегии компании и в основном представляют собой: привлечение высококвалифицированный персонал, создание благоприятного общественного мнения, стимулирование труда, а так же увеличение благосостояния работников.

Как показывает опыт, организации с наиболее развитой социальной политикой более эффективны и успешнее на рынке.

Прекрасно когда на работе есть бенефиты, но не все компании могут их себе позволить. Это связано с тем что предоставление таких льгот очень затратное мероприятие для компании, дешевле оставить денежное вознаграждение или предлагать в качестве бенефитов собственный товар или услуги. Так же сотрудники среднего и старшего возраста вспоминая советские временна, систему льгот и постоянное безденежье с не особым доверием относятся к подобным вознаграждениям.

Для эффективного формирования бенефитов главное учитывать ценности работников, социальные и возрастные различия оказывают не маловажное значение. Например, сотрудникам до 30 лет интереснее будут скидки в спортзал, а те, кому за 50 больше заинтересованы в медицинской страховке. Можно предоставить право выбора самим сотрудникам, но это довольно дорогостоящее мероприятие и может вызвать рост потребностей людей.

Система бенефитов (льгот, привилегий) используется, пожалуй, в каждой организации и является неотъемлемой частью любой системы мотивации. Рассмотрим примеры систем бенефитов, используемых в различных организациях.

В соответствии с иерархической структурой компании один набор льгот - для сотрудников и рабочих, другой - для руководителей среднего звена и более широкий - для топ-менеджеров. Пример такого формирования льгот представлен в табл. 1.

Таблица 1 - Система льгот в производственно компании

|  |  |
| --- | --- |
| Категория персонала | Льготы |
| Директора по направлениям | 1. Медицинское страхование. 2. Предоставление автомобиля компании. 3. Страхования личного автомобиля. 4. Предоставление и оплата мобильной связи. 5. Дополнительный отпуск, предоставление права на укороченный рабочий день, неделю, а также права на скользящий, гибкий график. 6. Полная оплата путевки 1 раз в год (в пределах 1000 долл. США). 7. Оплата обучения. 8. Ссуды и кредиты (вне зависимости от стажа) на приобретение жилья, автомобиля. 9. Бесплатное лечение сотрудника (прием, процедуры по утвержденному списку) на базе |
|  | определенного мед. заведения 10. Банкеты с приглашением всех сотрудников в праздничные дни (день рождения фирмы, Новый год, День нового сотрудника) |
| Средний управленческий персонал | 1. Оплата питания (бесплатные обеды). 2. Оплата проезда до работы (проездной на общественный транспорт). 3. Оплата оздоровительных мероприятий (бассейн и т. д.). 4. Медицинская страховка. 5. Страхование жизни на сумму \_\_\_\_\_\_\_\_. 6. Оплата обучения для повышения квалификации. 7. Частичная оплата путевки 1 раз в год (на сумму 500 долл. США). 8. После \_\_\_ лет <1> работы в фирме - ссуды и кредиты на приобретение жилья, крупные покупки. 9. Бесплатное лечение (прием, процедуры по утвержденному списку) на базе определенного мед. заведения. 10. Банкеты с приглашением всех сотрудников в праздничные дни (день рождения фирмы, Новый год, День нового сотрудника) |
| Специалисты, менеджеры | 1. Оплата питания (бесплатные обеды). 2. Оплата проезда до работы (проездной на общественный транспорт). 3. Бесплатное лечение сотрудника (прием, процедуры по указанному списку) на базе определенного мед. заведения. 4. Оплата оздоровительных мероприятий (бассейн и т. д.). 5. Страхование жизни и здоровья на сумму \_\_\_\_\_\_. 6. Оплата обучения для повышения квалификации (курсы, семинары). 7. Частичная (\_\_\_%) оплата путевки 1 раз в год на сумму 300 долл. США. 8. Банкеты с приглашением всех сотрудников в праздничные дни (день рождения фирмы, Новый год, День нового сотрудника) |

В крупных государственных корпорациях тоже все чаще используется система льгот. Например, система льгот в ОАО "Аэрофлот" представляет собой следующее.

. Стимулирование свободным временем.

. Трудовое и организационное стимулирование.

. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания.

. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом.

. Сберегательные фонды.

. Организация питания.

. Стипендиальные программы.

. Программа жилищного строительства.

. Гибкие социальные выплаты.

. Страхование жизни.

. Медицинское страхование.

. Отчисления в негосударственный пенсионный фонд.

. Ассоциации получения кредитов.

В организациях, использующих систему грейдирования, льготы, как правило, дифференцируются от квалификационного уровня работников по грейдам. Чем выше грейд, к которому относится должность, тем больше набор (или на большую сумму) предоставляемых льгот. В таблице представлено распределение льгот в соответствии с грейдами в одной из российских компаний.

Таблица 2 - Распределение льгот по грейдам

|  |  |
| --- | --- |
| Грейды | Льготы |
| 1 - 4 | Медицинская страховка. Оплата общественного транспорта |
| 5 - 8 | Медицинская страховка. Оплата общественного транспорта. Оплата лечения в санатории |
| 9 - 12 | Медицинская страховка. Оплата мобильной связи. Оплата путевки на сумму \_\_\_\_\_\_\_\_ |
| 12 - 14 | Предоставление опционов. Персональный автомобиль. Оплата мобильной связи. Медицинская страховка. Оплата путевки на сумму \_\_\_\_\_\_\_ |

Отдельные организации формируют социальный пакет, исходя из принципа кафетерия.

Таблица 3 - Пакет кафетерия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Меню N 1 | Меню N 2 | Меню N 3 |
| Оплата обеда | Оплата бензина на сумму \_\_\_\_\_\_ | Оплата медстраховки |
| Оплата проездного на общественный транспорт | Оплата мобильной связи 50% | Оплата фитнес-центра |
| Оплата детской путевки | Оплата своей собственной путевки (в размере оклада) | Оплата санаторной путевки |
|  |  |  |

Основная идея состоит в том, чтобы позволить служащему создать свой собственный план льгот, имея в виду два ограничения. Во-первых, предприниматель должен тщательно определить пределы общей стоимости. Это ограничение показывает, какая сумма будет тратиться на льготы для каждого работника. Во-вторых, каждый план льгот должен включать определенные обязательные пункты. Например, социальная безопасность, компенсация рабочим и страхование по безработице.

Ориентируясь на эти два ограничения, служащие могут выбирать из всех доступных льгот. Таким образом, молодой женатый служащий может отказаться от некоторых планов компании в пользу планов страхования жизни и стоматологической страховки, в то время как более старый служащий предпочтет планы, связанные с увеличением пенсии. Список возможных альтернатив мог бы, вероятно, включать большое количество льгот: отпуска, планы пенсии, образовательные услуги и т. д.

Построение таких индивидуальных планов может быть как выгодным, так и невыгодным. Главная проблема состоит в том, что использование плана "кафетерий" может повлечь существенные административные затраты. Льготы каждого служащего должны быть тщательно оценены и периодически обновляться.

Часть льгот может заменяться выдачей денежной компенсации. Например, предоставление такой льготы, как оплата проездных в общественном транспорте, заменяется выплатой определенной суммы в денежной форме. В таком случае сотрудники могут использовать ее по своему усмотрению: одни - на общественный транспорт, другие - на бензин, третьи - на такси и т. д.

Многие фирмы внедряют надбавки за вклад сотрудников в развитие стандартов обслуживания клиентов. Одна из таких схем была недавно внедрена в компании "Этна Лайф & Кэзуели Компании". Она имела две составляющие. Основные выплаты базировались на общих результатах деятельности сотрудников, специальные - назначались за выдающийся вклад в области обслуживания клиентов. Предварительно были введены стандарты клиентского обслуживания, которые включали в себя следующие положения: сотрудники должны были демонстрировать знание клиентов и их нужд, интерес и внимание к их проблемам и мнениям; сотрудники должны были быть доступны для клиентов. Ежегодные премии выплачивались из расчета 2% от годового размера зарплаты.

Прогрессивные фирмы сегодня усиленно используют нефиксированную оплату труда, финансовые и различные альтернативные поощрения. Цель этих мероприятий - поощрить качество и производительность труда через использование инструментов вознаграждения по результатам труда как части их программ укрепления преданности сотрудников. В этом смысле "Федерал Экспресс" является хорошим примером.

"Федерал Экспресс" имеет целый ряд программ оплаты труда по результатам.

Программа надбавок. Все служащие получают надбавку по результатам труда. Многие сотрудники-почасовики получают надбавку не как автоматическое повышение зарплаты, а за свои личные заслуги. Оценка служащих компании является инструментом определения результатов труда либо служит для подтверждения информации о развитии сотрудника или для рекомендации по повышению оклада. Поэтому так важно, чтобы оценки были справедливыми и точными.

Надбавка сверх зарплаты. Многие почасовики получают валовую премию в момент достижения верхнего предела в своем диапазоне зарплаты. Надбавка сверх зарплаты выплачивается, если сотрудник получает максимальную оплату в течение определенного периода времени (обычно шесть месяцев), и только в том случае, если он имеет результаты труда выше среднего.

Программа "Звезда/Суперзвезда". Служащие с выдающейся оценкой труда могут получить звание "звезды" или "суперзвезды" и повышенную валовую надбавку. "Звездами" могут быть 10% исполнителей в каждом подразделении, в то время как "суперзвездами" - только 1% сотрудников каждого подразделения.

Разделение прибыли. Прибыль разделяется на основе общих результатов деятельности корпорации. Совет директоров ежегодно назначает сумму, которая будет разделена между служащими, основываясь на размере прибыли корпорации до налогообложения. Платежи по этой схеме могут иметь вид наличных, акций или некоторой комбинации двух последних. Выплаты производятся каждые полгода в июне и декабре. Данная схема интегрирована с пенсионными и сберегательными схемами с тем, чтобы обеспечить конкурентоспособную программу выхода на пенсию.

Программы для менеджеров и профессионалов. Это личные схемы менеджеров и профессионалов. Они разработаны для того, чтобы менеджеры и другие профессионалы имели возможность получать финансовые поощрения в случае достижения целей корпорации, департамента или отдела. Программа финансового поощрения менеджеров в основном направлена на вознаграждение запланированного уровня прибыли. Премии менеджеров и профессионалов прямо связаны с личными достижениями в работе с людьми, в обслуживании или в обеспечении прибыли. Так, для регионального менеджера по продажам человеческой целью может быть лидерство, выраженное в получении дополнительных лидерских очков при проведении исследования обратной связи.

Премия "Браво Зулу" (BravoZulu - это морской сигнал, означающий "отлично сделано!") была внедрена с тем, чтобы дать менеджерам возможность немедленно вознаграждать сотрудников за выдающиеся достижения, выходящие за пределы их нормальных служебных обязанностей. Данные премии могут иметь денежную форму (чек) или какую-либо другую (бесплатный обед или билет в театр). Менеджеры корпорации за год поощряли сотрудников премией около 150 тыс. раз, средний размер премии составлял 50 долл.

Награда "Золотой сокол". Такая награда выдается служащим за высококлассное обслуживание клиентов. Кандидаты на эту премию обычно назначаются в соответствии с письмами клиентов, которые утверждают, что служащий вел себя самым похвальным образом. Кандидаты рассматриваются комитетом "Золотого сокола", и окончательный отбор производится генеральным директором. Список победителей ежемесячно объявляется по внутреннему телевидению или в газете. В качестве вознаграждения они получают значок "Золотой сокол" и акции "Федерал Экспресс".

Таблица 4 - Система бенефитов, используемых в Bellsouth Corporation

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Принципы | Бенефиты | Содержание |
| Забота о твоем настоящем | Медицинский и стоматологический план | На выбор 3 медицинских плана (компания оплачивает до 80% расходов) |
| Страховка по здоровью | Оплачивается до 52 недель по болезни от 50 до 100% в зависимости от стажа работы; после 52 недель - 50% от зарплаты. |  |
| План карьерного роста и развития | Бесплатный тренинг, обучение в университете Bellsouth. |  |
| Кредитование | Различные варианты предоставления кредитов для покупки дома |  |
| Забота о твоем будущем | Пенсионный план | Специальный план в компании, сумма в зависимости от стажа (после 5 лет работы в компании) |
| Сберегательный план | Savings (сберегательный план): 5 - 6% от зарплаты, данная сумма освобождается от налогов + компания вкладывает |  |
|  | дополнительно (на 1 долл. США компания дает 0,75 долл. США). |  |
| План приобретения акций | Скидки на приобретение акций компании в зависимости от вклада работника |  |
| Забота о твоих детях | Специальные награды для школьников | После прохождения теста на знания школьниками (дети сотрудников |
|  |  | компании) определяются победители, которые получают награду 2000 долл. США. |
| Кредитование | Предоставление беспроцентной ссуды на обучение детей в колледже или университете |  |
| Компенсации | Компенсация расходов по оплате труда домашнего персонала |  |

За исключением программы надбавок, все остальные программы оплаты по результатам труда являются единовременными. Они не зависят от зарплаты и позволяют компании поощрять своих служащих без постоянного увеличения фиксированного фонда оплаты труда. Эта гибкость отражает быстро меняющуюся обстановку на рынке и позволяет "Федерал Экспресс" реагировать на ухудшение экономической конъюнктуры, придерживаясь стратегии полной занятости.

В заключение следует отметить, что любая организация может использовать составляющие системы льгот и поощрений, чаще всего в виде социального пакета. При этом следует провести анкетирование среди сотрудников и выявить потребности, которые они хотели бы удовлетворять при помощи этой системы. Оценить их стоимость и создать социальный пакет, из которого каждый сотрудник мог бы выбрать льготы, необходимые для него, на определенную сумму, размеры которой устанавливаются положением о таком пакете. Расширение льгот в пакете (пусть ограниченное размером, позволяющим удовлетворить сотрудников) позволит стимулировать большее количество персонала.

Таким образом, мотивация труда - это внутреннее побуждение к определенному трудовому поведению, ограниченному умственными и физическими способностями людей. Цель мотивации - достижение в процессе труда целей организации и (или) целей работника. В основе мотивации труда - мотивы и стимулы как связанные, так и не связанные с процессом труда.

Ряд отечественных и зарубежных исследователей рассматривают современные теории мотивации, подразделяя их на две группы: содержательные и процессуальные. 24, с.67

Содержательные - основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать.

Процессуальные теории мотивации определяют не только потребности, но и являются также функцией восприятия и ожидания человека, связанных с данной ситуацией и возможных последствий выбранного типа поведения.

# 2. Анализ системы мотивации и стимулирования труда в ООО «Успех»

## 2.1 Краткая характеристика предприятия и системы управления персоналом

Общество с ограниченной ответственностью «ТК Успех» создано и действует в целях извлечения прибыли посредством осуществления предпринимательской деятельности. Основными видами деятельности являются оказание транспортных и сервисных услуг в Самарской области по всей России.

ООО «ТК Успех» - предприятие, созданное генеральным директором и единственным учредителем Гетман Юлия Николаевна в апреле 2004 года.

Виды деятельности - транспортная обработка грузов и хранение; деятельность автомобильного грузового транспорта; транспортно-экспедиционные услуги.

Организационная структура управления ООО «ТК Успех» представлена в Приложении А.

Обязанности каждого сотрудника и порядок взаимодействия сотрудников между собой закреплены в утвержденных руководителем Правилах внутреннего распорядка.

Общее руководство и решение возникающих в процессе работы предприятия вопросов осуществляет генеральный директор ООО «ТК Успех».

Во главе стоят руководители среднего звена - начальник отдела логистики и главный бухгалтер подчиняющиеся директору. Главной их задачей является организация работы вверенной им системы управления персоналом, а также предоставление экспертных советов своему руководителю.

Главный бухгалтер и находящиеся в его подчинении бухгалтера ведут бухгалтерский и налоговый учет на предприятии и отчитываются в государственных службах о результатах деятельности предприятия.

Начальник отдела логистики координирует работу менеджеров по заключению договоров с клиентами, решает возникающие в ходе работы проблемы, связанные с предоставление транспортных услуг.

В функции менеджера по персоналу входят:

ведение заказов имеющихся клиентов;

поиск новых клиентов;

полный цикл работы с клиентом:

заключение договоров;

отработка заявок клиентов;

ведение базы автоперевозок;

проведение постоянного контроля отправок машин в пути;

контроль дебиторской/кредиторской задолженности;

взаимодействие с контрагентами (брокеры, экспедиторы, автоперевозчики, таможня).

Менеджер по персоналу организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития организации и конкретными направлениями политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников; обеспечивает укомплектование организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.

В обязанности менеджеров входит прием заявок от клиентов на оказание услуг по перевозке грузов и пассажиров, отслеживание выполнения графика перевозок, решение текущих вопросов по предоставлению подвижного состава.

Непосредственно перевозку грузов и пассажиров осуществляют бригады водителей-экспедиторов, в обязанности которых входит не только своевременная и безопасная доставка грузов к месту назначения, но и поддержание вверенного им транспортного средства в состоянии, обеспечивающем безопасную эксплуатацию транспортного средства.

Рабочие ООО «ТК Успех» осуществляют работы по поддержанию подвижного состава предприятия в работоспособном состоянии, выполняют работы по уборке и чистке кузовов, салонов автомобилей, производят необходимые регламентные и технические работы по ремонту и обслуживанию транспортных средств.

Сложившаяся на предприятии система управления является эффективной, поскольку возникновение каждого структурного элемента было обусловлено необходимостью обеспечения производственного процесса соответствующими специалистами.

Основные экономические показатели деятельности ООО «ТК Успех» за 2011-2013 годы приведены в таблице 5.

Как показывают данные таблицы 5, в течение рассматриваемого периода (2011 - 2013 годы) ООО «ТК Успех» неизменно оставалось рентабельным предприятием.

Таблица 5 - Основные экономические показатели деятельности предприятия ООО «ТК Успех» за 2011-2013 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2011 | 2012 | 2013 | Изменение (+,-) | | Темп роста, % | |
|  |  |  |  | 2011/2012 | 2012/2013 | 11/12 | 12/13 |
| 1.Выручка от продажи, тыс.руб. | 0053 | 4276 | 9426 | 4223 | 5150 | 106,03 | 106,93 |
| 2.Себестоимость проданных товаров, тыс.руб. | 61968 | 65230 | 69395 | 3262 | 4165 | 105,26 | 106,39 |
| 3.Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб. | 3762 | 3960 | 4294 | 198 | 334 | 105,26 | 108,43 |
| 4.Прибыль от продажи, тыс. руб. | 4323 | 5086 | 5737 | 763 | 651 | 117,65 | 112,80 |
| 5. Налог на прибыль, тыс. руб. | 865 | 1017 | 1147 | 152 | 130 | 117,57 | 112,78 |
| 6. Чистая прибыль, тыс. руб. | 3458 | 4069 | 4590 | 611 | 521 | 117,67 | 112,80 |
| 7.Стоимость основных средств, тыс. руб. | 7483 | 8804 | 9820 | 1321 | 1016 | 117,65 | 111,54 |
| 8.Стоимость активов, тыс. руб. | 7783 | 9157 | 11701 | 1374 | 2544 | 117,65 | 127,78 |
| 9.Собственный капитал, тыс. руб. | 4952 | 5827 | 6392 | 875 | 565 | 117,67 | 109,70 |
| 10. Заемный капитал, тыс. руб. | 7970 | 9377 | 12348 | 1407 | 2971 | 117,65 | 131,68 |
| 11.Численность ППП, чел. | 126 | 116 | 127 | -10 | 11 | 92,06 | 109,48 |
| 12.Производительность труда, тыс.руб. | 556 | 640,3 | 625,4 | 84,3 | -14,9 | 115,16 | 97,67 |
| 13. Фондоотдача, руб. | 9,36 | 8,43 | 8,1 | -0,93 | -0,33 | 90,06 | 96,09 |
| 14. Оборачиваемость активов, раз | 9 | 8,11 | 6,79 | -0,89 | -1,32 | 90,11 | 83,72 |
| 15. Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, % | 69,8 | 69,8 | 71,8 | 0 | 2 | 100,00 | 102,87 |
| 16. Рентабельность продаж, % | 6,17 | 6,8 | 7,2 | 0,63 | 0,4 | 110,21 | 105,88 |

Так, в 2011 году рентабельность продаж составила 6,17%, а в 2013 году - 7,2% (рисунок 12).



Рисунок 12 - Динамика рентабельности продаж, %

В течение 2013 года прибыли от продаж возросла на 651 тыс.руб. (рисунок 13). Это объясняется увеличением спроса на предлагаемые ООО «ТК Успех» услуги.



Рисунок 13 - Динамика прибыли от продаж, тыс.руб.

Также значительные изменения произошли с показателями производительности труда.



Рисунок 14 - Динамика производительности труда, тыс.руб.

Следует также отметить, что в рассматриваемом периоде наблюдается снижение производительности труда (в течение 2013 года данный показатель уменьшился до 625,4 тыс.руб., или на 2,3% по сравнению с показателем 2012 года). Этот факт объясняется увеличением штатной численности персонала со 116 человек в 2012 году до 127 человек в 2013 году (рис. 15).



Рисунок 15 - Динамика численности ППП, чел.

Фондоотдача в рассматриваемом периоде снизилась на 9%, поэтому предприятие должно предпринимать меры по устранению данного снижения (рис. 16).



Рисунок 16 - Динамика фондоотдачи, руб.

Анализ данных, представленных в таблице 5, позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время финансовое состояние ООО «ТК Успех» можно охарактеризовать как устойчивое. Однако тревожным фактом является наметившееся снижение производительности труда на 2,3% за 2013 год и некоторых показателей, характеризующих эффективность работы предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО «ТК Успех» - современное, динамично развивающееся предприятие, имеющее однако некоторые проблемы, требующие немедленного решения.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от возраста, стажа работы, образования и т.д. Представим в таблице 6 изменения в составе рабочих по этим признакам.

Как видно из таблицы 6, в ООО «Успех» по возрастному составу доминируют работники от 20 до 30 лет: их удельный вес вырос с 35,71% до 40,94% в 2013 году. Наименьшая доля и численность работников в возрасте от 50 до 60 лет: 6 человек в 2011 году, 8 человек в 2012 году, и 8 человек в 2013 году.

Таблица 6 - Качественный состав трудовых ресурсов ООО «Успех»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2011 год | Уд.вес, % | 2012 год | Уд.вес, % | 2013 год | Уд.вес, % |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Численность персонала, чел. | 126 | 100 | 116 | 100 | 127 | 100 |
| Принято на работу, чел. | 10 | 7,94 | 36 | 31,03 | 38 | 29,92 |
| Выбыло, чел. | 20 | 15,87 | 25 | 21,55 | 27 | 21,25 |
| В том числе: |  |  |  |  |  |  |
| по собственному желанию | 15 | 11,90 | 5 | 4,31 | 5 | 3,94 |
| уволено за нарушение трудовой дисциплины | 5 | 3,97 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| По возрасту: |  |  |  |  |  |  |
| до 20 лет | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| от 20 до 30 лет | 45 | 35,71 | 47 | 40,52 | 52 | 40,94 |
| от 30 до 40 лет | 52 | 41,27 | 34 | 29,31 | 35 | 27,56 |
| от 40 до 50 лет | 23 | 18,25 | 27 | 23,28 | 32 | 25,20 |
| от 50 до 60 лет | 6 | 4,76 | 8 | 6,90 | 8 | 6,30 |
| старше 60 лет | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Итого: |  |  |  |  |  |  |
| По образованию: |  |  |  |  |  |  |
| незаконченное среднее | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| среднее, среднее специальное | 44 | 34,92 | 47 | 40,52 | 52 | 40,94 |
| высшее | 82 | 65,08 | 69 | 59,48 | 75 | 59,06 |
| Итого: |  |  |  |  |  |  |
| По трудовому стажу: |  |  |  |  |  |  |
| До 5 лет | 2 | 1,59 | 4 | 3,45 | 5 | 3,94 |
| От 5до10 лет | 38 | 30,16 | 45 | 38,79 | 50 | 39,37 |
| От 10 до 15 лет | 57 | 45,24 | 37 | 31,90 | 39 | 30,71 |
| От 15 до 20 лет | 23 | 18,25 | 25 | 21,55 | 27 | 21,26 |
| Свыше 20 лет | 6 | 4,76 | 5 | 4,31 | 6 | 4,72 |

Наблюдается тенденция омоложения состава персонала. Больше половины работников имеет высшее образование: 65,08% всех работников в 2011 году, 59,48% в 2012 году, 59,06% в 2013 году. Рассматривая состав трудовых ресурсов по трудовому стажу, то можно отметить, что в 2012-2013гг. доминируют работники со стажем от 5 до 10 лет, это 38,79% в 2012 году, 39,37% в 2013 году.

Как видно из таблицы 6, в 2013 году всего на работу было принято 38 человек, что на 2 человека меньше, чем в 2012 году. Выбыло в течение 2013 года 27 человек, что больше на 2 человека чем 2012 году. Таким образом, можно отметить, что с годами текучесть кадров на предприятии увеличивается.

Основной причиной увольнения служит то, что работники не удовлетворены своей работой и размером получаемой заработной платы. Также на предприятии отсутствует система бенефитов: бесплатные обеды, оплата транспортных расходов, оплата мобильной связи.

В управлении персоналом ООО «ТК Успех» применяются следующие группы методов:

Административно - организационные методы управления:

 Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;

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

Экономические методы управления:

 Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда;

 Материальное стимулирование труда работников на основании высвобождения численности рабочих в результате проведения организационных и технических мероприятий, аттестации и рационализации рабочих мест ООО «ТК Успех»;

 Материальное стимулирование труда работников в виде материальной помощи в ООО «ТК Успех» из средств материального поощрения.

Социально-психологические методы управления:

 Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.;

 Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий:

больничные листы, выплаты пособий;

оплаченные праздничные дни;

оплаченные отпуска;

медицинское страхование на предприятии;

дополнительное пенсионное страхование на предприятии;

страхование от несчастных случаев;

помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;

предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений.

 Планирование и реализация планов обучения руководителей.

В таблице 7 представим данные по обучению и развитию персонала.

Таблица 7 - Данные по обучению и развитию персонала ООО «Успех»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | 2011 год | 2012 год | 2013 год |
|  |  |  |  |
| Руководители | 1 | 2 | 2 |
| Специалисты | 4 | 4 | 5 |
| Служащие | - | - | - |

Так, за анализируемый период руководители и специалисты организации прошли тренинги в Центре «Специалист». Тренинги проходили по обучающим программам, которые были посвящены тому, как поднять продажи и превратить покупателей в постоянных клиентов. В программу тренингов входили вопросы: коммерческие переговоры, прямые продажи, активные продажи торговых представителей. В результате тренингов, по службе продвинулось 2 специалиста до уровня старшего менеджера по продажам, кадровые резервы отсутствуют.

Основной акцент в системе мотивации персонала сделан на материальные методы мотивации. В соответствии с ТК РФ предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения в соответствии с Положением «Об оказании материальной помощи работникам ООО «ТК Успех» из фонда материального поощрения»« № П 0800.37.101.044-2004. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением «Об оплате труда работников ООО «ТК Успех», утверждаемым приказом Генерального директора. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке знакомятся с данными Положениями.

Среди методов социально-психологической мотивации, используемых на предприятии следует так же назвать оптимизацию организации рабочего места, создание комнат отдыха, организация общепроизводственных праздников.

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы мотивации персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда.

## .2 Анализ существующей системы мотивации и стимулирования сотрудников в ООО «Успех»

Для исследования системы управления мотивацией персонала в рассматриваемом ООО «ТК Успех» нами проведено подробное исследование, состоящее из нескольких этапов:

Первый этап. Исследование источников и видов мотивации.

Второй этап. Взаимосвязь мотивации персонала и результативности труда.

Третий этап. Влияние гигиенических факторов на мотивацию персонала.

Четвертый этап. Выявление мотиваторов роста результативности труда и удовлетворенности персонала.

Методами проведения исследований являлось анкетирование всего персонала ООО «ТК Успех». Для проведения анкетирования были использованы стандартные опросники, а также составленные автором анкеты (Приложение Б).

В качестве методов обработки анкет использовались методики прямого счета, нарастающим итогом, среднего по группе, а также метод организации обучения и развития персонала (ОИР). Многие организации содержат крупные подразделения обучения и развития персонала (ОИР). Они обеспечивают первоначальную тренинговую поддержку, разрабатывают и проводят различные программы, обеспечивают выбор тренингов для других подразделений.

Обработка анкет проводилась машинным способом с использованием ресурсов программного продукта Microsoft Excel 97.

Далее представим результаты социологического исследования источников и видов мотивации.

Этап 1. В качестве основы исследования использовался опросник.

На 1 этапе было проведено исследование интенсивности использования различных форм мотивации персонала в ООО «ТК Успех».



Рисунок 17 - Интенсивность использования различных форм мотивации персонала ООО «ТК Успех» (баллы)

Данные проведенного опроса позволяют судить о том, что сильнее всего сотрудников ООО «ТК Успех» стимулируют источники моральной и властной мотивации. Это означает, что на данный момент персонал в целом удовлетворен моральными аспектами своей работы, с одной стороны и наличием весьма сильной властной, т.е. административной мотивации, под воздействием которой люди выполняют свою работу. Это косвенно является признаком сильной и строгой администрации.

Этап 2. Результативность организации и мотивация персонала.

Система мотивации в ООО «ТК Успех» включает в себя материальные методы стимулирования, а также социальный пакет, в который в настоящее время включается незначительное количество социальных льгот и выплат

Успешная работа организации в целом усиливает мотивацию своих сотрудников. В таблице 8, приведена общая оценка респондентами результатов работы организации.

Таблица 8 - Общая оценка респондентами результативности ООО «ТК Успех»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Достаточно успешно | Недостаточно успешно | Затрудняюсь ответить |
| 60 | 19 | 21 |



Рисунок 18 - Общая оценка результативности ООО «ТК Успех»

Большинство респондентов ООО «ТК Успех» считают, что они работают успешно (60%). Большое кол-во респондентов (19%) считают, что фирма работает недостаточно успешно, по всей видимости, это связано с большим количеством предприятий-конкурентов.

Качество предоставляемых услуг непосредственно влияет на мотивацию персонала. Качество рассматривается как составляющая результативности организации. Чем выше качество, тем сильнее чувство удовлетворенности персонала за результаты работы.

Основными факторами, при определении влияния качества услуг на предпринимательскую деятельность ООО «ТК Успех» являются: качество обслуживания, качество труда, качество оборудования.

Незначительное число респондентов полностью удовлетворены качеством предоставляемых услуг. Около половины работников ООО «ТК Успех» удовлетворены качеством лишь частично. Вместе с тем, достаточно велико число тех, кто затруднился в ответе. Это 7% опрошенных, что говорит прежде всего об отсутствии интереса к делам организации, о низком уровне самомотивации у некоторых работников.

Этап 3. К факторам, которые призваны уменьшить неудовлетворенность работников можно отнести: политика управления организацией; политика управления персоналом; вознаграждение; условия труда; взаимоотношения в коллективе и др. Эффективность кадровой политики в организации была оценена сотрудниками ООО «ТК Успех».

30% сотрудников считают, что система отбора и расстановки персонала эффективна, 40% считают оценку персонала, принятой в организации результативной. 46% опрошенных затруднились ответить на вопрос уровня степени подготовки резерва кадров, 48% опрошенных ответили, что система повышения квалификации работников в организации отсутствует.

Результаты исследования свидетельствуют о том, что управление персоналом в организации, оценка персонала, работа по повышению квалификации сотрудников являются не достаточно эффективными. Так, процедуру отбора и расстановки кадров считают действенной только 30% работников ООО «ТК Успех». Такое же количество работников предприятия (30%) утверждают, что отбор и расстановка кадров недостаточно результативны.

Что касается повышения квалификации, то по данным видно, что персонал практически не обучается, а если и обучается, то недостаточно эффективно (30%). Обучение является необходимым. Таким образом, респонденты не удовлетворены уровнем управления персоналом в организации, что ведет к ослаблению мотивации.

В рамках третьего этапа было проведено исследование удовлетворенности работы при помощи метода ОИР. Среди методик замера удовлетворенности работой, было отдано предпочтение технике, разработанной П.Смит, Л.Кендолл и У.Халином. Данная методика называется описательным индексом, сокращенно ОИР.

Данное исследование проводилось по пяти группам: работа, руководитель, зарплата, продвижение и сотрудники.

Проведенное исследование показало, что более всего работники ООО «ТК Успех» удовлетворены своими сослуживцами. Это подтверждается предыдущими исследованиями. Хороший микроклимат в коллективе, безусловно, является прекрасным мотивирующим стимулом к хорошей работе.

Большинство работников предприятия (68%) полностью не удовлетворены условиями своего труда. 22% удовлетворены условиями труда лишь частично. Более половины респондентов ООО «ТК Успех» (54% опрошенных) отметили, что плохие условия труда ведут и к возникновению конфликтов в трудовых коллективах. Абсолютное большинство сотрудников ООО «ТК Успех» не удовлетворены уровнем заработной платы или удовлетворены им лишь частично.

Большинство опрошенных (69%) не удовлетворены уровнем заработной платы в организации, и только 1% удовлетворены полностью.

Наибольший удельный вес в структуре опрошенных по поводу удовлетворенности заработной платы, занимает «Не удовлетворен» - 69%.

Низкий уровень заработной платы резко снижает мотивацию персонала к результативному труду. Исследование показало, что существующей системой материального стимулирования удовлетворено незначительное число респондентов.

В таблице 14 представим данные для анализа уровня заработной платы в ООО «ТК Успех».

Таблица 14 - Уровень заработной платы в ООО «ТК Успех» и предприятий-конкурентов

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название предприятия | Уровень средней зп, тыс.руб. | | | изменение | | темп | |
|  | 2011 | 2012 | 2013 | 11/12 | 12/13 | 11/12 | 12/13 |
| ООО «ТК Успех» | 18,2 | 18,4 | 18,7 | 0,2 | 0,3 | 101,1 | 101,6 |
| ООО «Партнер» | 19,1 | 21,2 | 22,4 | 2,1 | 1,2 | 111,0 | 105,7 |
| ООО «Лидер» | 19,8 | 22,3 | 23,2 | 2,5 | 0,9 | 112,6 | 104,0 |
| ООО «Привоз» | 18,85 | 19,9 | 22 | 1,05 | 2,1 | 105,6 | 110,6 |

Согласно таблице 14 уровень заработной платы в ООО «Успех» на протяжении анализируемого периода растет медленными темпами. В сравнении с предприятиями-конкурентами из той же сферы деятельности, уровень заработной платы находится на низком уровне. Это негативно отражается на персонале ООО «Успех». Данные свидетельствуют о высокой степени удовлетворенности респондентов взаимоотношениями со своими коллегами (76%). Вместе с тем, каждый десятый из числа опрошенных не удовлетворен взаимоотношениями в коллективе.

Большинство опрошенных респондентов удовлетворены отношениями со своим непосредственным руководителем. Однако, 19% работников ООО «ТК Успех» не удовлетворены взаимоотношениями со своим руководителем.

Кроме того, велико число тех, кто затруднился в оценке взаимоотношений с непосредственным руководителем. Это каждый пятый опрошенный. Проведенное исследование выявило достаточно высокую степень неудовлетворенности респондентов взаимоотношениями со своим непосредственным руководителем в исследуемом ООО «ТК Успех».

Исследование выявило еще более низкие показатели удовлетворенности персонала организаций взаимоотношениями с руководителем подразделения.

Каждый третий из числа опрошенных затруднился в оценке степени удовлетворенности взаимоотношениями с руководителем подразделения. Учитывая, что коллективы подразделений составляют в ООО «ТК Успех» от 15 до 20 человек, можно сделать вывод, что руководители среднего звена управления всех исследуемых организаций не уделяют должного внимания созданию хорошего психологического климата в коллективах, что ведет к снижению мотивации у достаточно большого числа работников.

По мнению 23% сотрудников руководитель подразделения не умеет создавать в коллективе благоприятный психологической климат.

Таким образом, проблема взаимоотношений в коллективе оказывает непосредственное влияние на результативность работы персонала.

Мотивационные резервы, связанные с факторами удовлетворенности трудом, могут и должны быть задействованы, однако, усиление мотивации персонала в этом случае будет краткосрочным и поверхностным.

Этап 4. Факторы внутренней мотивации

Мотивация и ответственность. Данные табл. 18 свидетельствуют о том, что достаточно большую ответственность за дела в своем коллективе чувствуют работники ООО «ТК Успех».

Таблица 18 - Степень ответственности респондентов ООО «ТК Успех» за дела в своем коллективе (%)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Да | Нет | Затрудняюсь ответить |
| 69 | 10 | 21 |



Рисунок 28 Степень ответственности за дела в своем коллективе ООО «ТК Успех»

Каждый десятый опрошенный предприятия безответственно относится к своей работе. Кроме того, 21% рабочих затруднились в оценке степени своей ответственности. Между ответственностью и результатом работы существует прямая зависимость. Без достаточной степени ответственности не может быть хорошего результата.

Персонал исследуемого ООО «ТК Успех» относится к выполнению своей работы неоднозначно (табл. 19).

Таблица 19 - Отношение респондентов ООО «ТК Успех» к выполнению своей работы (%)

|  |  |
| --- | --- |
| Стремлюсь отдать работе все свои силы и знания | 30 |
| Выполняю все, что от меня требуется, но не более | 51 |
| Работаю без желания, по необходимости | 19 |



Рисунок 29 - Отношение к выполнению своей работы ООО «ТК Успех»

Так, лишь каждый третий работник ООО «ТК Успех» стремится отдать работе все свои силы и знания. Половина из числа опрошенных работников предприятия выполняют только то, что от них требуется, но не более. Каждый пятый работает вообще без желания, по необходимости.

Таким образом, анализируя отношение персонала исследуемой организации к своей работе, можно сделать вывод, что мотивация многих работников недостаточно высока.

Мотивация и карьера.

Таблица 20 - Степень удовлетворенности респондентов ООО «ТК Успех» своим должностным и профессиональным ростом (%)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Удовлетворен полностью | Удовлетворен частично | Не удовлетворен | Затрудняюсь ответить |
| 12 | 41 | 42 | 5 |

Исследование показало, что абсолютное большинство сотрудников либо полностью не удовлетворены своим должностным ростом (42%), либо удовлетворены им частично (41%). И только 12% работников удовлетворены своей карьерой.

Вовлечение работников в управление коллективом.

Таблица 21 - Оценка своих возможностей участия в управлении делами коллектива ООО «ТК Успех» (%)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Удовлетворен полностьюУдовлетворен частичноНе удовлетворенЗатрудняюсь ответить |  |  |  |
| 7 | 26 | 37 | 30 |

В ООО «ТК Успех» наблюдается достаточно низкий уровень удовлетворенности партисипативностью. 37% работников полностью не удовлетворены возможностью участия в управлении делами коллектива, 26% удовлетворены частично и 30% затруднились ответить.

Чтобы направлять способности работника на достижение целей организации, его необходимо допускать к участию в выработке управленческих решений, разрешать определенную свободу действий в рамках выполняемых им функций.

Анализ системы управления мотивацией персонала организации ООО «ТК Успех» позволяет сделать следующие выводы.

Целью управления персоналом в ООО «ТК Успех» является формирование работоспособного коллектива, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.

На данном этапе развития ООО «ТК Успех» сложился хороший коллектив с большой моральной мотивацией. Однако при этом очень сильно на персонал административное давление. Несмотря на большую потребность и заинтересованность в материальном поощрении труда руководство, к сожалению, слабо использует эти рычаги.

По мнению опрошенных работников управление персоналом в организации является не достаточно эффективным, в частности, многие опрашиваемые отметили недостаточную эффективность отбора и расстановки кадров, оценки персонала, работы по повышению квалификации сотрудников. Таким образом, респонденты не удовлетворены уровнем управления персоналом в организации, что ведет к ослаблению мотивации.

Таблица 22 - Проблемы, причины и рекомендации по устранению проблем мотивации труда в ООО «ТК Успех»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проблемы | Причины | Способы устранения |
| 1. Недостаточно используется мотивация кадрового потенциала по средствам социального пакета | 1.Основной акцент в системе мотивации персонала сделан на материальные методы мотивации. 2. Отсутствие положения о нематериальной мотивации 3. Недостаточно эффективно проводиться работа по повышению квалификации сотрудников | Разработать новую систему нематериальной мотивации на основе «принципа кафетерия» |
| 1 | 2 | 3 |
| 2. Низкий уровень заработной платы | Отсутствие эффективного материального поощрения | Оптимизировать полодение о материальном вознаграждении за общие результаты работы |
| 3. Проблема взаимоотношения в коллективе с руководителями среднего звена | Руководители среднего звена управления всех исследуемых организаций не уделяют должного внимания созданию хорошего психологического климата в коллективах, что ведет к снижению мотивации у 45% работников | Проведения корпоративных тренингов командообразования |

Из всего вышесказанного можно сделать следующий вывод, что система управления мотивацией персонала на предприятии ООО «ТК Успех» не является достаточно эффективной. Имеет место лишь внешняя мотивация, выраженная через дополнительные выплаты к основной заработной плате, то есть если выполнено основное задание, то работники предприятия получают премии. Это в свою очередь показывает низкий уровень мотивации на предприятии, что может привести к ситуации, когда работник не заинтересован в выполнении порученных ему заданий, а, следовательно, и к снижению производительности труда.

На основе проведенного анализа документов предприятия, проведенного опроса была выявлена проблема несовершенства системы управления мотивацией персонала, которая нуждается в оптимизации за счет системы бенефитов.

# 3. Основные направления совершенствования системы управления мотивацией персонала в ООО «Успех»

## 3.1 Разработка и обоснование оптимальной системы управления мотивацией труда персонала

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников ООО «ТК Успех» являются следующие аспекты:

в матеральном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность;

в некоторых случаях используется повременная оплата труда, при том, что в конечном итоге важен не столько процесс, сколько количественный результат. Это также тормозит рост производительности труда;

недостаточно используется мотивирование кадрового потенциала посредством социального пакета, в который в настоящее время включается незначительное количество социальных льгот и выплат.

Недостатки системы материального стимулирования персонала предприятия наиболее явно проявляются в периоды максимального спроса на продукцию предприятия. В эти периоды коллектив предприятия не может обеспечить предоставление услуг в нужном объеме, так как руководству привлечь сотрудников к сверхурочной работе на добровольных началах не удается, а поиск новых сотрудников для работы на временной основе не представляется рациональным. Соответственно максимального запуска возможных производственных мощностей у предприятия не осуществляется. Эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия возможно лишь при эффективной корректировке системы мотивации персонала, повышении ее гибкости.

По результатам проведенного анализа экономической деятельности предприятия по отношению к сотрудникам - можно сделать вывод о том, что компания имеет возможности для некоторого увеличения своих затрат на удержание работников путем расширения компенсационного пакета. Простое увеличение оплаты труда не даст нужного эффекта, так как сама заработная плата не является долговременным мотиватором. А расширение компенсационного пакета может повысить лояльность сотрудников и способствовать их удержанию в Компании.

В целях признания достижений работников, повышения качества внутренних коммуникаций и улучшения внутренней культуры компании, приводящей к высокой лояльности сотрудников и выражающейся в качественном труде, ООО «ТК Успех» предлагается проводить ежегодные корпоративные мероприятия, направленные на мотивирование персонала, - номинирование и награждение сотрудников, достигших выдающихся результатов в привлечении клиентов, увеличении прибыли, внедрении новых успешных идей, проектов, технологий.

Чтобы объединить интересы работников и компании, выразить благодарность персоналу за труд, компания проводит:

 мероприятия в честь ежегодных государственных праздников;

 мероприятия для чествования компании (день рождения, юбилей);

 мероприятия для чествования сотрудников (церемония награждения «Лучший профессионал»);

 мероприятия для развлечения и объединения интересов сотрудников (выездные мероприятия, спортивные и профессиональные конкурсы);

 мероприятия с участием членов семьи (конкурс рисунка для детей сотрудников) и т. п.

В целях создания сбалансированной и современной системы стимулов для повышения эффективности работы персонала в ООО «ТК Успех» предлагаем разработать Положение о нематериальной мотивации (Приложение 4).

Для решения проблемы недостаточного использования мотивации кадрового потенциала, предлагается разработать новую систему нематериальной мотивации на основе «принципа кафетерия».

Для этого, необходимо сократить общие социальные услуг на ООО «ТК Успех», до минимума.

В соответствии со своим конкретным положением сотрудники будут выбирать (как в кафетерии - отсюда термин) то в чем они в данный момент острее нуждаются. мотивация персонал бенефит управление

Суть гибкой системы компенсаций состоит в том, что работник имеет возможность выбирать дополнительные блага на определенную сумму денег. Конечно, эта сумма объективно коррелирует с должностью сотрудника. Пока список может включать оплату интернета, дополнительные дни отпуска, дополнительную пенсию, использование корпоративной машины. В настоящий момент расширение списка представляется нецелесообразным, так как это неизбежно вызовет ухудшение качества предоставляемых услуг. Если у сотрудника некоторая часть выделенных средств остается неиспользованной, он может получить остаток наличными. В принципе, работник вправе отказаться в пользу денег практически от всех льгот, однако нельзя получить деньги, отменив положенные отчисления на основную пенсию и медицинскую страховку - компания не вправе подвергать человека такому риску.

Таким образом, проведение указанных мероприятий в «ООО «ТК Успех» позволит вывести систему нематериальной мотивации персонала на новый уровень.

Достаточно простой и действенный инструмент - балльная система. Т.е. при трудоустройстве в Компанию специалисту предлагается определенное количество баллов, в пределах которых он может выбрать для себя социальные услуги (для начала - минимальное количество). Каждая предоставляемая компанией социальная услуга предварительно оценивается в определенное количество баллов. Для каждой группы сотрудников стартовое количество баллов должно быть разным. После успешного прохождения испытательного срока сотруднику добавляются баллы для возможности расширения компенсационного пакета. Пересмотр пожеланий сотрудника по его желанию использовать те или иные составляющие компенсационного пакета целесообразно проводить не чаще одного раза в полгода, а лучше - раз в год. Так Компании будет проще планировать бюджет для своих расходов по данным статьям.

Предлагается использовать по «принципу кафетерия» представленные в таблице 23 составляющие компенсационного пакета, с указанием их значимости. Значимость в баллах определяется в зависимости от материальных затрат компании на эту конкретную социальную льготу.

Таблица 23 - Список компенсаций для предоставления по принципу «кафетерия»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид компенсации | | Социальное обоснование | Экономическое обоснование | Количество баллов в системе «кафетерий» |
| 1 | | 2 | 3 | 4 |
| Компенсация на питание (офисная столовая) - предоставление комплексного обеда | | Повышение удовлетворенности трудом за счет увеличения комфорта | Повышение дохода работника за счет снижения затрат на питание | 25 |
| Доставка работников до места работы служебным транспортом | | Повышение удовлетворенности трудом за счет увеличения комфорта | Повышение дохода работника за счет снижения затрат на транспорт | 10 |
| Продажа по льготным ценам товаров Компании (дотация на покупку фарм. товаров) | | Повышение лояльности работника к компании вследствие заботы о нем и его семье | Повышение дохода работника за счет снижения затрат на покупку фарм. препаратов | 3 |
| Предоставление возможности отдыха детей сотрудников в детских лагерях и санаториях | | Повышение лояльности работника к компании вследствие заботы о нем и его семье | Повышение дохода работника за счет снижения затрат на покупку путевок для детей | 20 |
| Компенсация за использование личного автомобиля для исполнения служебных обязанностей | | Повышение удовлетворенности трудом за счет увеличения комфорта | Повышение дохода работника за счет снижения затрат на бензин, повышение эффективности работы за счет оперативного решения задач | 4 |
| Оплата мобильной связи в размере (в рамках установленных для должности лимитов) | | Повышение удовлетворенности трудом за счет увеличения комфорта | Повышение дохода работника, повышение эффективности работы за счет расширения возможностей общения с клиентами и коллегами | 10 |
| Подписка на периодическую литературу (журналы, газеты) по специальности | | Повышение удовлетворенности трудом за счет увеличения комфорта | Повышение эффективности работы сотрудника за счет приобретения дополнительных знаний | 12 |
| Обучение за счет Компании на семинарах и тренингах (краткосрочное обучении) | | Повышение лояльности работника к компании за счет приобретения дополнительных знаний | Повышение дохода работника за счет снижения затрат на дополнительное обучение, повышение эффективности работы сотрудника за счет дополнительного обучения | 14 |
| Обучение за счет Компании на курсах повышения квалификации или получении дополнительного образования (долгосрочное обучение) | | Повышение лояльности работника к компании за счет приобретения дополнительных знаний | Повышение дохода работника за счет снижения затрат на дополнительное обучение, повышение эффективности работы сотрудника за счет приобретения дополнительных знаний | 26 |
| Предоставление полиса добровольного медицинского страхования для работника | | Обеспечение хорошего состояния здоровья работников; повышение преданности работников компании за счет ощущения заботы о них | Сокращение потерь рабочего времени из-за заболеваемости, поддержание работоспособности персонала; повышение дохода работника за счет снижения затрат на лечение | 26 |
| Предоставление полиса добровольного медицинского страхования для членов семья работника | | Повышение лояльности работника к компании вследствие заботы о нем и его семье | Повышение дохода работника за счет снижения затрат на лечение членов семьи, сокращение потерь рабочего времени на больничных листах по уходу за ребенком | 28 |
| Организация и оплата стоматологического обслуживания | | Обеспечение хорошего состояния здоровья работников; повышение преданности работников компании за счет ощущения заботы о них | Повышение дохода работника за счет снижения затрат на лечение | 26 |
| Накопительная пенсионная программа | | Материальное стимулирование труда сотрудников работников | Закрепление опытных высокопрофессиональных работников в компании; улучшение материального положения сотрудников после выхода на пенсию | 33 |
| Оплата членства в спортивных клубах - покупка абонемента для занятий аэробикой, в бассейн, тренажерный зал | Обеспечение хорошего состояния здоровья работников; повышение преданности работников компании за счет ощущения заботы о них | | Поддержание работоспособности персонала; повышение дохода работника за счет снижения затрат на покупку абонемента, билета | 14 |
| Покупка билетов в театр и т.п. культурные мероприятия | Повышение культурного уровня, получение удовольствия, отдых | | Поддержание работоспособности персонала; повышение дохода работника за счет снижения затрат на покупку абонемента билета | 12 |
| Оплата санаторно-курортного лечения для сотрудника (предоставление путевки) | Обеспечение хорошего состояния здоровья работников; повышение преданности работников компании за счет ощущения заботы о них | | Сокращение потерь рабочего времени из-за заболеваемости, поддержание работоспособности персонала; повышение дохода работника за счет снижения затрат на лечение | 22 |
| Предоставление материальной помощи (беспроцентные ссуды) | Повышение лояльности работника к компании за счет ощущения заботы о нем | | Повышение дохода работника | 12 |

Таким образом, предлагается привести в соответствие ранг должности и количество баллов, на которые сотрудник может сам выбрать нужные ему льготы и компенсации. В рамках одного ранга количество предоставляемых баллов тоже может быть разным. Целесообразно по каждому рангу рассматривать некоторую вилку баллов, чтобы была возможность увеличивать или уменьшать количество баллов, в качестве положительного или отрицательного мотивационного воздействия (таблица 24).

Таблица 24 - Вилка предоставляемых баллов по рангам должностей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ранг должности | Минимальное количество баллов | Максимальное количество баллов |
| 1 | 0 | 25 |
| 2 | 25 | 50 |
| 3 | 50 | 75 |
| 4 | 75 | 100 |
| 5 | 100 | 125 |
| 6 | 125 | 150 |
| 7 | 150 | 175 |
| 8 | 175 | 200 |
| 9 | 200 | 225 |
| 10 | 225 | 250 |
| 11 | 250 | 275 |
| 12 | 275 | 300 |

В соответствии с рангом должности каждому сотруднику может предоставляться возможность выбрать себе то, что нужно именно ему. Так всеми без исключения льготами может пользоваться руководитель организации. Практически самый минимум льгот может быть предоставлен обслуживающему персоналу. Так, например уборщицы и сторожа могут выбрать для себя оплачиваемое питание - по количеству баллов - это максимум на что она они могут рассчитывать. Должности второго ранга уже могут выбирать ДМС, и даже - обучение за счет Компании. Но, скорее всего, сотрудники, чьи должности имеют невысокий ранг, больше будут заинтересованы в доставке служебным транспортом, бесплатным питанием и другими подобными льготами. В совокупности достаточно дорогими для Компании льготами - накопительное пенсионного страхование за счет организации, полис ДМС для сотрудника и членов его семьи, оплата стоматологического лечения - могут пользоваться сотрудники, чей ранг должности уже является рангом специалиста.

При принятии на работу нового сотрудника компания может устанавливать ему минимальное количество баллов при выборе для себя компенсаций. Для эффективного планирования расходов компании на предоставление сотрудникам компенсационного пакета, все льготы могут быть предоставлены сотруднику только после прохождения им испытательного срока. На период испытания новому сотруднику устанавливается лимит в 10 баллов, который позволяет пользоваться услугами доставки до места работы служебным транспортом. Успешное прохождение испытательного срока означает, что сотрудник может пользоваться льготами в рамках установленных лимитов по баллам для ранга его должности. Предоставление этой льготы не будет затратно для компании, так как дополнительные расходы на каждого нового сотрудника минимальны, служебные автобусы, нанимаемые для доставки сотрудников - оплачиваются независимо от количества человек, которых этот автобус перевозит.

При организации в компании предоставления льгот, гарантий и компенсаций по принципу «кафетерия» можно удовлетворить потребности работников в дополнительном социальном пакете и увеличить удовлетворенность трудом, не прибегая к увеличению заработной платы.

Необходимо также отметить еще один важный момент. Предоставление различного рода льгот и компенсаций должно быть «прозрачно» для сотрудника с точки зрения стоимости для компании потребляемой им услуги. В таком случае сотрудник сможет оценивать не только размер своей заработной платы, но и стоимость социального пакета - именно из этих двух составляющих будет складываться его вознаграждение за труд в компании.

В целях решения проблемы с низким уровнем заработной платы в ООО «Успех» предлагается дополнить действующее на предприятии «Положение о материальном вознаграждении за общие результаты работы» следующими пунктами о дополнительном вознаграждении (Приложение 5):

пп. 6. Вознаграждение за общие результаты работы выплачивается пропорционально полученной заработной плате с учетом продолжительности непрерывного стажа работы в Обществе;

пп. 7. Лицам, проработавшим полный квартал в текущем году, имеющим стаж менее года, вознаграждение за отчетный период начисляется на общих основаниях, но выплачивается только по результатам года.

пп. 9. Размер вознаграждения может быть изменен в зависимости от результатов труда, но не более чем на 25%.

Считаем, что за счет внедрения данных пунктов, заработная плата персонала на предприятии значительно увеличится.

В целях решения проблемы взаимоотношений в коллективе с руководителями среднего звена, предлагаем участвовать в корпоративных тренингах командообразования.

Профессиональная команда - это группа единомышленников, обладающих единой целью, четкой иерархией, стандартами взаимодействия и функционально-ролевой специализацией. Формирование эффективной команды - длительный и кропотливый процесс. Для выхода команды на уровень продуктивной работы разработана программа тренинга:

Корпоративный тренинг: Командообразование. Эффективное взаимодействие в команде.

Цель тренинга: развитие навыков формирования эффективной команды и построения успешного взаимодействия в ней.

Программа включает в себя следующие направления работы:

. Когда и зачем нужна команда. Определение факторов эффективной работы команды. Роли в команде, особенности индивидуального влияния на командные процессы.

. Основы формирования эффективной команды, условия и этапы ее становления. Эффекты командной работы.

. Оптимальная специализация членов команды. Анализ индивидуальных стратегий влияния в ролевом командном распределении.

. Лидерство и эффективная работа команды.

. Мотивирование в работе команды. Факторы, влияющие на работу команды в целом и каждого ее члена в отдельности. Виды мотивов, основные способы и стратегии мотивирования членов команды.

. Решение проблем и принятие решений в команде. Оптимальные позиции команды по отношению к внешней задаче; техники организации эффективной коммуникации в процессе принятия группового решения, творческое решение задач.

. Отработка стратегий работы в ситуации неопределенности и риска. Конструктивное разрешение конфликтов в команде.

Форма проведения тренинга - интенсивная групповая работа. В программу должны быть включены информационные блоки, групповые дискуссии, деловые и ролевые игры, упражнения и практические задания.

## 3.2 Расчет социально экономической эффективности предложенных мероприятий

В рамках дипломной работы проведем расчет социально экономической эффективности предложенных мероприятий по внедрению принципа «кафетерия»

Для того, чтобы рассчитать экономическую эффективность предлагаемых мероприятий, необходимо оценить затраты по представленным направлениям (таблица 25).

Таблица 25 - Затраты на предлагаемые мероприятия по принципу «кафетерия», тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Виды затрат | Сумма, руб. |
| 1. Компенсация на питание | 127чел\*500руб = 63500 |
| 2.Служебный транспорт | 6 тыс\*12мес = 72000 |
| 3.Ежегодные новогодние подарки | 127чел\*200руб = 25400 |
| 4. Предоставление возможности отдыха детей сотрудников в детских лагерях и санаториях(1 тыс. руб. на каждого сотрудника) | 165000 |
| 5. Подписка на периодическую литературу, мобильная связь, билеты на культурные мероприятия | 20000 |
| 6. Обучение за счет Компании на семинарах и тренингах (1 раз в год 5 человек) | 5\*5000 = 25000 |
| 7. Обучение за счет Компании на курсах повышения квалификации или получении дополнительного образования(3 человека в год) | 3\*18000 = 54000 |
| 8. Оплата санаторно-курортного лечения, полис ДМС, стоматологическое обслуживание (лимит устанавливается компанией до 150 000 руб.) | 150000 |
| ВСЕГО: | 574900 |

В связи с внедрением предлагаемых мероприятий необходимо назначить ответственного за их проведение.

В связи с внедрением предлагаемых мероприятий ожидается повышение эффективности работы сотрудников предприятия на 20% в связи с ускорением обработки заказов и повышения стоимости товаров.

Поскольку численность работников не меняется, рост рентабельности предполагает увеличение прибыли предприятия также на 20% или на (574900+20% )-574900= 114980 тыс. руб.

Рентабельность предложенных мероприятий определяется по формуле:

R = Ппм / Зпм, (1)

R - рентабельность предложенных мероприятий;

Ппм - предполагаемая прибыль от внедрения мероприятий;

Зпм - предполагаемые затраты на предлагаемые мероприятия.

R =114980 / 574900 \* 100= 20,00%

В результате предложенных мероприятий производительность труда работников увеличится на (127 / 114980 \* 100) = 0,11 %.

Таким образом, грамотно разработанная система мотивации персонала позволит ООО «ТК Успех» сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя и желание работать в данной компании эффективно, с полной отдачей, с мотивацией на результат.

Считаем, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления предприятием.

# Заключение

Мотивация труда - это внутреннее побуждение к определенному трудовому поведению, ограниченному умственными и физическими способностями людей. Цель мотивации - достижение в процессе труда целей организации и (или) целей работника. В основе мотивации труда - мотивы и стимулы как связанные, так и не связанные с процессом труда.

Ряд отечественных и зарубежных исследователей рассматривают современные теории мотивации, подразделяя их на две группы: содержательные и процессуальные.

Содержательные - основываются на том, что существуют внутренние побуждения (потребности), которые заставляют человека действовать.

Процессуальные теории мотивации определяют не только потребности, но и являются также функцией восприятия и ожидания человека, связанных с данной ситуацией и возможных последствий выбранного типа поведения.

Характерной особенностью всех теорий является то, что они изучают потребности и дают их классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека.

Анализ системы мотивации труда персонала организации ООО «ТК Успех» позволяет сделать следующие выводы.

ООО «ТК Успех» пользуется большим успехом у покупателей. В нем удобно приобрести любую нужную книгу, получить информацию о новинках, сделать заказ на новые поступления.

Существующая на предприятии линейно-функциональная структура управления полностью соответствует его задачам и функциям.

Отдел кадров предприятия находится во взаимосвязи с другими структурными подразделениями, руководителями и сотрудниками.

Проанализировав показатели финансово-хозяйственной деятельности, выяснилось, что на предприятии наблюдаются низкое значение коэффициентов ликвидности, нерациональная структура актива баланса в части соотношения оборотных и внеоборотных, высокая доля запасов и затрат предприятия.

Целью управления персоналом в ООО «ТК Успех» является формирование работоспособного коллектива, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.

Служба управления персонала ООО «ТК Успех» состоит из начальника отдела кадров, заместителя начальника отдела кадров, старшего инспектора отдела кадров, инспектора отдела кадров, техника отдела кадров.

По функциональному составу всех работников ООО «ТК Успех» можно условно распределить на три группы: руководители и специалисты; рабочие; вспомогательный персонал.

Управление мотивацией персонала предприятия осуществляется с помощью комплекса административных, экономических и социально-психологических методов управления.

В целях изучения мотивации персонала организации было проведено социологическое исследование персонала ООО «ТК Успех». Результаты исследования показали, что персонал в целом удовлетворен моральными аспектами своей работы, (косвенно это может свидетельствовать о хорошем климате в коллективе, пониманием своей социальной значимости и т.п.) с одной стороны и наличием весьма сильной властной, т.е. административной мотивации, под воздействием которой люди выполняют свою работу. Это косвенно является признаком сильной и строгой администрации.

Исходя из имеющейся информации, полученной в ходе анализа документов предприятия, проведенного опроса и серии интервью с сотрудниками и руководителями, нами была выявлена проблема несовершенства социально-психологических методов в мотивации персонала.

Грамотно разработанная система мотивации персонала позволит ООО «ТК Успех» четко согласовать цели работы конкретного сотрудника, структурного подразделения и компании в целом, а также способы их достижения; сформировать сплоченный коллектив единомышленников, поддерживать в нем уверенность в профессиональной востребованности со стороны работодателя и желание работать в данной компании эффективно, с полной отдачей, с мотивацией на результат.

Для удержания имеющихся сотрудников, привлечения новых профессиональных специалистов, предлагается разработать и внедрить систему предоставления льгот, гарантий и компенсаций для сотрудников компании, построив ее по принципу «кафетерия».

Важным моментом данного принципа распределения компенсационного пакета является выработка критериев, по которым стоит предоставлять тем или иным сотрудникам определенное количество льгот и компенсаций.

Льготы и компенсации, предлагаемые к внедрению в компании, имеют свое балльное знание. Некоторые из этих льгот уже предоставляются. Так как они есть, и к ним сотрудники привыкли, то они оценены минимальных количеством баллов, потому как они уже не будут играть мотивирующей роли для сотрудников, которые пользуются ими на протяжении уже некоторого времени. Это такие льготы, как покупка медикаментов со скидкой, предоставление подарков детям сотрудников на Новый год, предоставление служебного транспорта для доставки на работу и с работы. Самая большая балльная оценка дана тем компенсациям, которые могут являться самыми затратными для компании, а, следовательно, должны предоставляться не всем сотрудникам. Распределение компенсационного пакета по принципу «кафетерия» даст компании возможность предоставлять сотрудникам именно те льготы, которые им нужны в настоящее время. А также - планировать расходы на данный компенсационный пакет, так как сумма расходов, благодаря имеющимся ограничениям на выбор льгот и компенсаций для сотрудников, может иметь постоянную величину, в структуре которой, в зависимости от пожеланий сотрудников, будут происходить изменения.

Таким образом, разработка и внедрение компенсационного пакета по принципу «кафетерия» позволит существенно улучшить мотивационные воздействия, будет способствовать удержанию персонала, повышению лояльности и усилит стимулирование труда в компании ООО «ТК Успех».

# Библиографический список

1 Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч I и II. - М.: Норма, 2014.

2 Трудовой кодекс РФ. Официальный текст. - М.: НОРМА, 2014.

Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации / О.Е. Алехина // Управление персоналом. - 2013. - № 1. - С. 50-52.

4 Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / .Ю. Базаров Т- М: ЮНИТИ, 2012.

5 Балашов Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / Ю.К. Балашов // Кадры предприятия. - 2012. - №7. - С.19-21.

6 Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления / А. Бачурин // Экономист. - 2013. - № 4. - С.28-31.

7 Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур / А.Блинов // Маркетинг.- 2012. - № 1. - С. 88-101.

Бурмистров А. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? / А.Бурмистров, Н.Газенко // Управление персоналом.- 2013. - № 7. - С. 48-49.

9 Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. - 2012. - №4. - С.18-22.

# 10 Вечканов Г.С., Вечканова Г.Р., Пуляев В.Т. Краткая экономическая энциклопедия. - СПб.: ТОО ТК «Персеполис», 2014.

11 Гаузнер Н. Стратегия развития человеческих ресурсов в условиях перехода к рынку / Н.Гаузнер, Н.Иванов, М. Михина // МЭМО. - 2012. - №9. - С.30-45.

# 12 Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Б.М. Генкин - М.: Норма, 2012.

13 Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгарц // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - №5.

14 Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. Гущина // Общество и экономика. - 2011. - № 1. - С. 169-174.

Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Дряхлов Н., Е.Куприянов // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - №2. - С. 83-88.

16 Золотарев В.Г. Энциклопедический словарь по экономике. - Минск: Полымя, 2011.

17 Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание / В.Ю. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 5. - С.34-39.

18 Иванов И.Н. Менеджмент корпорации. - М: Инфра-М, 2012.

19 Кибанов А.Я. Служба управления персоналом: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2013. - 416с.

20 Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. - 2011.- № 1. - С. 38-41.

# 21 Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки. - М., 2012.

# 22 Лебедько Сергей Мотивация персонала. Зарубежный опыт // Финансовый Директор. - №6-2011. - С.24-28.

23 Либерман К.А. Заработная плата как метод мотивации персонала / К.А. Либерман // Российский бухгалтер. - 2012. - №5. - С.52-55.

Литягин А. Оптимизация оплаты персонала. Советы топ-менеджеров / А.Литягин // Бизнес без проблем - Персонал. - 2012. - №2. - С.12-14.

25 Мазманов Б.Г. Проблемы политики в области планирования заработной платы / Б.Г. Мазманов // Персонал-Микс. - 2012. - №5. - С.8-10.

# 26 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2013.

# 27 Милютина Е. Как построить политику обучения персонала / Е. Милютина // Страна советов. - 2012. - № 12. - С.3-5.

28 Мосейчук М.А. Нормирование труда / М.А. Мосейчук // Заработная плата. - 2011. - №2. - C.24-28.

29 Папанова Н. Е. Какой может быть и должна быть мотивация работников / Н.Е. Папанова // Кадры предприятия. - 2012. - №8. - С.8-12.

Попов Д.Е. Мотивация руководителей как фактор повышения стратегии предприятия / Д.Е. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - №3.

31 Саакян А.К. Управление персоналом в организации / А.К.Саакян, Т.Г.Зайцев, Н.В.Лашманова, Н.В. Дягилева - СПб: Питер, 2013.

32 Самоукина Н. Мотивация персонала как проблема / Н. Самоукина // Управление персоналом. - 2012. - №7.

33 Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шило С.И., Ильинский., Салимжанов И.Х. Управление персоналом. (Под. ред. С.И.Самыгина). Серия «Учебники, учебные пособия»- Ростов н/Д: Феникс, 2011.

34 Словарь-справочник менеджера. - М.: ИНФРА-М, 2013.

35 Спивак В.А. Основы кадрового менеджмента / В.А.Спивак - М.: Дело, 2014.

36 Старобинский Э.К. Как управлять персоналом / Э.К.Старобинский - М.: Экономика, 2012.

37 Судьина Н. Новые схемы оплаты труда / Н. Судьина // Журнал об управлении продажами. - 2013. - №2.

# 38 Суханов В.И. Система пожизненного найма и ее роль в трудовых отношениях Японии / В.И. Суханов // Труд за рубежом. - 2012. - №1. - С.106-114.

39 Удалов А. Стимулирование персонала / А. Удалов // Персонал-Микс. - 2013. - №1.

# 40 Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента / Э.А.Уткин - М.: Эксмо, 2011.

41 Хлебников Д.В. Применение пирамиды иерархии потребностей Маслоу при проектировании системы мотивации / Д.В. Хлебников // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - №3. - С.24-28.

42 Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро - М.: ГроссМедиа, 2011. - 112с.

43 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня - М.: ЮНИТИ, 2013.- 432 с

44 Шилов С. Роль службы управления персоналом в осуществлении организационных изменений / С. Шилов // Персонал-Микс. - 2014. - №3. - с.8-11.

# 45 Шишкин Б. Средства оценки персонала и формирования менеджмента / Б.Шишкин // Персонал-Микс. - 2010. - №3. - С.7-8.

46 Экономическая энциклопедия. - М.: Экономика, 2013.

47 Аксенов А.В. Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда // Российское предпринимательство. - 2012. - № 7 Вып. 1 (114). - c. 97-101. - http://www.creativeconomy.ru/articles/4677/

Иванова-Швец Л.Н., Борисова Н.Н. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: сущность, принципы, модель // Креативная экономика. - 2014. - № 3 (87). - c. 23-34. - http://www.creativeconomy.ru/articles/31952/

Орлов А.И. Стимулирование как эффективный метод управления // Российское предпринимательство. - 2010. - № 12 (12). - c. 20-27. - http://www.creativeconomy.ru/articles/9210/

Разнодежина Э.Н. Мотивация как «особенное» в формировании человеческих ресурсов // Креативная экономика. - 2012. - № 7 (67). - c. 3-9. - http://www.creativeconomy.ru/articles/24117/

Растеряева Т.В. Совершенствование стимулирования и мотивации развития малого предпринимательства в аспекте стратегии устойчивого развития: проблемы и основные направления // Российское предпринимательство. - 2014. - № 5 Вып. 2 (111). - c. 74-77. - http://www.creativeconomy.ru/articles/12328/

52 Armstrong M. Armstrong’s essential human resource management practice: a guide to people management. Kogan Page, 2010. - 432 p.

Arthur D. Fundamentals of Human Resources Management Amacom, 2004. - 276 p.

Fraser C. Business Statistics for Competitive Advantage with Excel 2010: Basics, Model Building, and Cases. Springer - 2012, 485 pages

# Приложение 1

Организационная структура ООО «ТК Успех»



# Приложение 2

Основные методы формирования и поддержания организационной культуры ООО «ТК Успех»



Источник: Собственная разработка

Приложение 3

Анкета

Просим Вас ответить на ряд вопросов, касающихся Вашей работы. Сопоставление Ваших ответов с мнениями других сотрудников позволит сделать правильные выводы об организации Вашего труда и его оплаты. Но это, конечно, зависит от искренности, точности и полноты Ваших ответов. Мы просим иметь в виду, что мнение каждого отдельного человека не будет оглашено.

Ваши возможные ответы в большинстве случаев напечатаны в анкете. Нужно выделить те пункты, которые выражают Ваше мнение. Если ответ не напечатан или если ни один из напечатанных ответов Вас не устраивает, напишите ответ сами. Прежде чем отвечать на вопрос, внимательно прочтите все варианты возможных ответов.

1. Как Вы оцениваете результативность организации?

Достаточно успешно

Недостаточно успешно

Затрудняюсь ответить

.Удовлетворены ли Вы качеством предоставляемых услуг

Удовлетворен полностью

Удовлетворен частично

Не удовлетворен

Затрудняюсь ответить

.Как Вы оцениваете уровень работы с персоналом? (соответствующий квадрат зачеркните крестом).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Эффективна | Недостаточно эффективна | Вообще отсутствует | Затрудняюсь ответить |
| Отбор и расстановка персонала |  |  |  |  |
| Оценка персонала |  |  |  |  |
| Подготовка резерва |  |  |  |  |
| Повышение квалификации |  |  |  |  |

4. Удовлетворены ли Вы условиями труда?

Удовлетворен полностью

Удовлетворен частично

Не удовлетворен

Затрудняюсь ответить

. Удовлетворены ли Вы уровнем заработной платы?

Удовлетворен полностью

Удовлетворен частично

Не удовлетворен

Затрудняюсь ответить

. Удовлетворены ли Вы системой материального стимулирования?

Удовлетворен полностью

Удовлетворен частично

Не удовлетворен

Затрудняюсь ответить

. Удовлетворены ли Вы взаимоотношениями с коллегами?

Удовлетворен

Не удовлетворен

Затрудняюсь ответить

Продолжение приложения 3

8. Удовлетворены ли Вы взаимоотношениями со своим непосредственным руководителем?

Удовлетворен

Не удовлетворен

Затрудняюсь ответить

. Удовлетворены ли Вы взаимоотношениями с руководителем подразделения?

Удовлетворен

Не удовлетворен

Затрудняюсь ответить

. Как Вы воспринимаете свою работу?

интересная, требующая смекалки и творческого поиска

спокойная, не требующая особого напряжения

монотонная, однотипная и скучная

очень тяжелая

. Чувствуете ли Вы степень ответственности за дела в своем коллективе

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

. Ваше отношение к выполнению своей работы?

Стремлюсь отдать работе все свои силы и знания

Выполняю все, что от меня требуется, но не более

Работаю без желания, по необходимости

. Удовлетворены ли Вы своим должностным и профессиональным ростом

Удовлетворен полностью

Удовлетворен частично

Не удовлетворен

Затрудняюсь ответить

14. Как Вы оцениваете свои возможности участия в управлении делами коллектива?

Удовлетворен полностью

Удовлетворен частично

Не удовлетворен

Затрудняюсь ответить

Приложение 4

Положение о нематериальной мотивации

1.Общие положения

1.1 Основные принципы нематериальной мотивации персонала в компании «ООО «ТК Успех»

.1.1 В «ООО «ТК УСПЕХ» принята система моральных и иных нематериальных стимулов. Все работники могут поощряться за добросовестный труд и достигнутые экономические, материальные, финансовые и другие результаты.

.1.2. В «ООО «ТК УСПЕХ» наравне с материальными стимулами и дополнительно к ним, применяются поощрения в индивидуальном порядке отдельных работников за стабильные успехи в труде, а также нематериальное вознаграждение работников по результатам труда за отчетный период.

.1.3 Выделение средств для поощрения отдельных работников и материальное вознаграждение предусматривается при распределении прибыли путем направления части прибыли в специальный фонд нематериального поощрения работников. При отсутствии прибыли в Обществе фонд нематериального поощрения не формируется.

.1.4 Настоящее Положение рассматривается на совместном заседании акционеров и руководителей компании и принимается простым большинством голосов. При необходимости в него могут быть внесены изменения и дополнения.

.2 Назначение Положения

.2.1 Настоящий документ описывает принципы и правила распределения нематериального вознаграждения и порядок формирования компенсационного пакета в части, состоящей из нематериальных стимулов для различных категорий сотрудников компании «ООО «ТК УСПЕХ».

.2.2 Процесс мотивации направлен на создание поощрения сотрудников, стимулирование лояльности, увеличение производительности и повышение удовлетворенности трудом всех групп сотрудников. Посредством создания определенных корпоративных условий, которые будут побуждать персонал компании быть приверженцами корпоративных ценностей и разделять единые ценности организации, компания строит надежный фундамент долгосрочного сотрудничества с наемным персоналом.

.2.3 Создание системы нематериальных стимулов также имеет целью развивать и поддерживать систему мотивации персонала в целом. Данное положение предназначено для формирования основных принципов, политик, регламентов, правил и иных формализованных документов по нематериальной мотивации сотрудников компании «ООО «ТК УСПЕХ».

.2.4 На основе данного положения создается план мероприятий по нематериальному стимулированию, который предполагает вовлечение и участие всех групп сотрудников компании.

.2.5 Руководители компании, линейные менеджеры и сотрудники отдела по управлению персоналом руководствуются данным положением при распределении нематериальных благ в дополнение к материальным ежемесячным и годовым выплатам по результату финансового года.

.3 Цели создания системы нематериальной мотивации

Система нематериальной мотивации, принципы работы которой зафиксированы в положении о нематериальной мотивации, разработана для достижения следующих целей:

.3.1 *Достижение стратегических целей* бизнеса компании «ООО «ТК УСПЕХ» через поощрение деятельности сотрудников с помощью разнообразных привлекательных для сотрудников стимулов;

.3.2 *Увеличение прибыли компании* через стимулирование эффективного труда сотрудников компании, применяя систему льгот и поощрений в соответствии с их потребностями;

.3.3 *Обеспечение стабильности деятельности* *компании* через обеспечение сотрудников социальными гарантиями, направленными на повышение уровня лояльности коллектива к организации, достижение стабильных результатов труда в долгосрочной перспективе;

*1.3.4 Формирование бренда привлекательного работодателя* через справедливое пропорциональное распределение нематериальных благ в качестве дополнения к основному заработку сотрудников;

*1.3.5 Повышение производительности труда* через применение максимального набора нематериальных благ, приносящих сотрудникам удовлетворенность трудом и стимулирующих на высокое качество исполнения предписанных рабочих обязанностей.

.Терминология

*Система мотивации* - совокупность взаимосвязанных факторов (стимулов), которые используются в организации для мотивирования сотрудников, а также принципы и нормы их использования.

*Материальная мотивация* - совокупность благ, выражающихся в денежной форме, которые сотрудник получает за свой труд, и организованную активность.

*Компенсационный пакет* - стабильный набор благ, которые организация предоставляет работнику за его труд, выполненные должностные обязанности.

*Основная заработная плата* - окладная часть оплаты труда сотрудника, в соответствии с занимаемой должностью. Предназначена для того, чтобы обеспечивать минимальную оплату труда при условии отработки установленного количества времени и объема работ.

*Дополнительная заработная плата* - надбавки, доплаты и компенсации, которые зависят от квалификации работника и условий труда.

*Премия* - переменная или постоянная выплата за основные результаты индивидуального труда сотрудника, или материальное поощрение за достижение и заслуги.

*Бонус* - переменная выплата за коллективные результаты труда проектной группы.

*Материальная помощь*. Выплачивается в чрезвычайных или особых случаях: потери жилья при стихии, пожаре или других природных катаклизмах; смерти ближайшего родственника; смерти сотрудника (выплачивается родственникам);

*Дополнительные льготы -* блага, предоставляемые организацией, компанией ее работникам в дополнение к оплате труда. Выражаются в материальной, организационной или иной не денежной форме.

*Программы нематериального поощрения -* план мероприятий, направленных на систематическое стимулирование сотрудников и повышение их удовлетворенности трудом.

*Социальные льготы* - это выгоды, которые предоставляются компанией сотрудникам для улучшения социальных условий. Выражается в форме социальной помощи в сфере материнства и детства, оздоровительных комплексах и другие услуги и льготы социального и/или культурного назначения, предоставляемые предприятиями своим работникам.

*Поощрения -* дополнительные условия, которые создает компания для повышения комфорта сотрудника, положительного изменения его статуса, улучшение условий организации рабочего места и другие.

.Требования к качеству системы нематериальной мотивации

.1 *Качество системы* нематериальной мотивации оценивается по показателям эффективности, которые разрабатываются на основе установленных целей, для достижения которых создается система нематериальной мотивации (п.1.3).

.2 *Показатели эффективности* нематериальной мотивации:

.2.1 Текучесть кадров в процентом соотношении за текущей период от начала работы программы нематериальной мотивации до окончания финансового года.

.2.2 Оценка удовлетворенности сотрудников предприятия;

.2.3 Повышение производительности труда;

.2.4 Оценка экономического эффекта от реализации мероприятий по программе нематериального стимулирования.

. Структура системы нематериальной мотивации

.1 Участники системы

*4.1.1 Субъекты* - компания, владельцы и руководители, на которых возложено право и вместе с тем обязанность распределять нематериальные блага в соответствиями с правилами, установленными в данном положении. При этом наемные руководители и работающие собственники включаются в число объектов мотивации, на которых распространяются права пользования дополнительными нематериальными льготами.

*4.1.2 Объекты* - сотрудники, на которых распространяется действие данного положения, по отношению к которым применяются нормы и правила нематериального стимулирования и которые участвуют в системе распределения нематериальных благ;

.2 Ресурсы

*4.2.1 Средства* - денежные, материальные, административные и иные средства, которые используются для реализации программы мероприятий по нематериальному стимулированию сотрудников.

*4.2.2 Внешние провайдеры* - привлеченные предприятия для реализации мероприятий, запланированных в программах нематериальной мотивации. Их услуги используются в случаях, предусмотренных бюджетом реализации программ нематериальной мотивации.

*4.2.3 Фонд нематериальной мотивации* - часть прибыли, направляемая для реализации программ нематериальной мотивации при распределении прибыли. Формируется по результатам каждого финансового года и утверждается общим собранием акционеров и руководителей компании.

.3 Пакет нематериальной мотивации

Компания формирует пакет нематериальной мотивации из следующих видов нематериальных стимулов:

.3.1 *Поощрения* - выражаются в публичном признании результатов труда работников в виде благодарности, присвоения звания «Лучший профессионал года»;

.3.2 *Награждения* - выражаются в выдаче статусных знаков отличия, грамот, дипломов;

.3.3 *Ценные подарки* - сувениры, купоны на приобретение ценных вещей;

.3.4 *Изменение статуса* сотрудника. Выражается в повышении по службе, ротации или другой желаемой для сотрудника смены должности либо деятельности;

.3.5 *Обучение*. Выражается в стажировке, семинарах, тренингах, предоставляемых сотруднику;

.3.6 *Блага*. Выражающиеся в предоставляемых сотруднику программах негосударственных пенсионных фондов, льготы по кредитам, страхование жизни и пр., в том числе, для родственников и членов семей работников;

.3.7 *Дополнительные льготы*. Выражаются в оформлении полиса дополнительного медицинского страхования. Правом пользования услугами оздоровительных учреждений в области косметологии и физической культуры;

.3.8 *Организация корпоративного досуга*. Выражается в выездных и иных мероприятиях, конкурсах с участием ближайших родственников, выставках и конкурсах для детей сотрудников;

.3.9 *Организация рабочего места*. Выражается в предоставлении более современной техники, в выдаче дополнительного мобильного телефона, рабочего стола большей площади.

. Порядок распределения нематериальных благ

.1 Принцип формирования нематериальной части компенсационного пакета штатных сотрудников компании

.1.1 Каждый штатный сотрудник дополнительно к основной части оплаты труда и премии, начисляемой ежемесячно в составе компенсационного пакета, получает часть нематериальных стимулов.

.1.2 Нематериальная часть компенсационного пакета включает ряд нематериальных стимулов, предусмотренных данных положением. Иные стимулы, не указанные в данном документе, не могут быть включены в компенсационный пакет сотрудника.

.1.3 В основной компенсационный пакет всех категорий сотрудников компании дополнительно к материальному вознаграждению входят полис ОМС, зарплатная карта банка и услуги корпоративного транспорта от станций метро. Маршруты и время отправки корпоративного транспорта устанавливается в соответствии с правилами рабочего распорядка в локальных актах компании. Дополнительно к установленным в ТК РФ правилам к оборудованию рабочего места сотрудники компании «ООО «ТК УСПЕХ» обеспечиваются дополнительными социально-бытовыми условиями, включая бесплатное питание в столовой, бесплатное пользование автоматами горячих напитков (чай, кофе).

*Обязательное медицинское страхование (ОМС)*

В соответствии с законодательством РФ «ООО «ТК УСПЕХ» осуществляет обязательное медицинское страхование работников.

Обязательное медицинское страхование предполагает неограниченное право пользования поликлиниками, входящими в программу обязательного медицинского страхования. При увольнении полис аннулируется через две недели после даты увольнения.

.1.4 Предоставление материальной помощи

.1.5 Другие дополнительные нематериальные льготы, не включенные в основной компенсационный пакет, предусмотренные в Положении, распределяются между сотрудниками в зависимости от:

трудовых достижений;

выработки лет в компании;

статуса по должности;

иных, предусмотренных п. 5.2 оснований.

.2 Способы поощрения и основания их применения

.2.1 Льготы, распространяющиеся на сотрудников компании, успешно прошедших испытательный период.

После окончания испытательного периода компания предоставляет сотрудникам возможность приобрести на льготных условиях абонемент в спортивный зал.

Приобретать продукцию, производимую компанией со скидками. Размер скидки для сотрудников установлен локальными актами компании.

Пользоваться льготными тарифами сотовой связи, по эксклюзивным договорам компании с провайдерами сотовой связи. Категории сотрудников, которым предоставляются льготные условия оплаты сотовой связи, устанавливаются локальными документами на основе приказа генерального директора.

*Добровольное медицинское страхование (ДМС)*

Пользуясь услугами страховой компании работник получает:

А) Персонального врача - куратора.

Б) Круглосуточную диспетчерскую службу

В) Медицинскую программу, включая обслуживание в нескольких поликлиниках, перечень которых указан в листе полиса добровольного страхования. А также:

обслуживание в стоматологических клиниках;

экспертную и плановую госпитализацию;

услуги скорой помощи и другие льготы предусмотренные полисом.

Г) Льготные тарифы на услуги, предоставляемые страховой компанией:

добровольное медицинское страхование родственников;

оформление медицинской страховки при выезде за рубеж и другие, предусмотренные полисом льготы.

.2.2 Способы поощрения и основания их применения, распространяющиеся на сотрудников, проработавших в компании более 20 лет.

Компания выплачивает дополнительную пенсию сотрудникам, стаж работы которых в компании 20 и более лет. Размер льготной пенсии начисляется в соответствии слокальными актами компании на основании приказа генерального директора.

Сотрудник, выходящий на пенсию, награждается именной почетной грамотой и корпоративной медалью.

После окончания работы в компании в связи с уходом на пенсию сотрудник может быть приглашен в качестве эксперта или наставника для обучения стажеров и молодых специалистов как внештатный сотрудник. Порядок заключения договора о трудовых отношениях с сотрудниками, вышедшими на пенсию, осуществляется в соответствии с нормами трудового законодательства Российской Федерации.

.3 Способы поощрения и основания их применения, распространяющиеся на менеджмент и отдельных категорий сотрудников компании.

В состав компенсационного пакета, дополнительно к основной части, указанной в п. 5.1.3, сотрудники, занимающие должности руководителей различных уровней, приобретают дополнительные льготы.

.3.1 Стандарты рабочего места и размещения

Для распределения рабочих мест в офисе «ООО «ТК УСПЕХ» используется система стандартов рабочих мест, разработанная с учетом специфик бизнеса и характера работ отдельных категорий сотрудников.

Пространство офиса организовано по принципу открытого пространства (open - space). Количество закрытых кабинетов ограничено, часть из них предназначена для оборудования рабочего места Партнера и Директора подразделения.

Предоставление работнику рабочего места того или иного типа производится в зависимости от занимаемого им должностного уровня. В «ООО «ТК УСПЕХ» разработаны следующие стандарты:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стандарт рабочего места/ Должность | Закрепленные рабочие места | | | | |
|  | Кабинет | Угловой стол с высокими перегородками | Стол с перегородками с трех сторон | Стол с одной фронтальной перегородкой | Стол с одной фронтальной перегородкой |
| Партнер | \* |  |  |  |  |
| Директор |  | \* |  |  |  |
| Менеджер |  |  | \* |  |  |
| Ведущий специалист |  |  |  | \* |  |
| Специалист Ассистент |  |  |  |  | \* |

5.3.2 Услуги такси

Транспортное обслуживание работников «ООО «ТК УСПЕХ» осуществляется за счет привлекаемых транспортных организаций.

В течение рабочего дня партнеры, директора, руководители подразделений и другие менеджеры могут пользоваться услугами такси для поездок по городу и прилежащие территории в случае необходимости для встречи с клиентами, подрядчиками, партнерами.

Компания не оплачивает ожидания такси более 10 минут.

Трансфер убывающих/прибывающих в/из аэропорта осуществляется с учетом выделенных средств на транспортное обслуживание.

Работники «ООО «ТК УСПЕХ», убывающие в командировку или прибывающие из командировки в ночное время (с 00:00 до 16:00) поездом, могут пользоваться услугами такси (по предварительному заказу через диспетчера компании «ООО «ТК УСПЕХ».

Использование такси для решения других вопросов возможно по указанию вышестоящего руководства.

.3.3 Страхование жизни

В компании осуществляется один из видов страхования - страхование от несчастных случаев. Распространяется на страховые события, фактически произошедшие с застрахованным лицом. Страховыми рисками, на случай наступления которых проводится страхование в соответствии с договором страхования, являются:

частичная потеря трудоспособности в результате несчастного случая;

постоянная полная потеря трудоспособности в результате несчастного случая;

смерть застрахованного лица в результате несчастного случая.

Страховые суммы устанавливаются в размере:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должностной уровень | Страховая сумма | Действие страховой защиты |
| Владельцы компании (Партнеры) | 100 000 у.е. | 24 часа |
| Высший менеджмент (Директора) | 50 000 у.е. | В офисе в рабочее время, 24 часа - в командировке |
| Старший менеджмент (линейные руководители) | 10 000 у.е. |  |

5.3.4 Кредитование работников

Сотрудникам, размер заработной платы которых составляет не менее *(указать размер)* рублей предоставляются кредиты от компании «ООО «ТК УСПЕХ» на приобретение жилья и иного движимого имущества.

Условия предоставления кредита, размер процентной ставки и прочие требования устанавливаются локальными актами компании и предоставляются на основе подтвержденного распоряжения партнера компании.

В случае, если сотрудник увольняется из компании до срока окончательного взноса по кредиту, то его обязательства перед компанией остаются вне зависимости от основания увольнения.

.3.5 Компенсация аренды жилья

Компания компенсирует расходы на арендованные жилые помещения для директоров и руководителей подразделений, или для других категорий сотрудников по распоряжению генерального директора.

Компания арендует квартиры за счет предприятия для партнеров и директоров подразделений по распоряжению владельцев компании.

Компания компенсирует часть расходов для менеджеров в размере 30 % от ежемесячной стоимости аренды жилья, выплачиваемой менеджером.

Льготы на компенсацию расходов на аренду жилья предоставляются в случае, если нанимаемый сотрудник является иногородним и не имеет возможности приезжать в офис на транспорте каждый день.

.3.6 Парковка

Парковка на территории офиса предусмотрена только для служебных автомобилей сотрудников, занимающих должности от старшего менеджера и выше.

Резерв свободных и освобождающихся парковочных мест резервируется для новых сотрудников, нанимаемых на соответствующие должности или для тех сотрудников, которые получили повышение по результатам итоговой годовой оценки персонала.

После увольнения, понижения в должности, переезда в другой город для работы в подразделении компании или по другим причинам отсутствия на работе в центральном офисе более чем на 6 месяцев, купон на парковочное место на территории компании аннулируется.

. Мероприятия по нематериальной мотивации

.1 В целях признания достижений сотрудников, повышения качества внутренних коммуникаций и улучшения внутренней культуры компании, приводящей к высокой лояльности сотрудников и выражающейся в качественном труде, компания проводит периодические, ежегодные корпоративные мероприятия, направленные на мотивирование сотрудников через:

награждение сотрудников, достигших выдающихся результатов в привлечение клиентов, увеличении прибыли;

номинирование сотрудников за внедрение новых успешных идей, проектов, технологий;

.2 Чтобы объединить интересы сотрудников и компании, выразить благодарность сотрудникам за труд, компания проводит:

мероприятия в честь ежегодных государственных праздников (Новый Год, День защитника отечества, Международный женский день);

мероприятия для чествования компании (День рождения компании, Юбилей компании);

мероприятия для чествования сотрудников (Церемония награждения «Лучший профессионал»);

мероприятия для развлечения и объединения интересов сотрудников (Выездные мероприятия, спортивные и профессиональные конкурсы, конкурсы профессиональные);

мероприятия с участием членов семьи (Конкурс рисунка для детей сотрудников);

.3 Порядок планирования и проведения мероприятий по нематериальной мотивации

.3.1 Отдел по управлению персоналом разрабатывает программы мероприятий по нематериальной мотивации сотрудников компании и оформляет план их проведения в формализованных документах, основанных на данном положении о нематериальной мотивации сотрудников компании «ООО «ТК УСПЕХ», утвержденных директором по персоналу.

.3.2 В программах мероприятий должны использоваться методы, средства, способы нематериальной мотивации, наиболее точно отвечающие потребностям компании и установленным стратегическим целям.

. Требования к руководителям подразделений и сотрудникам компании, применяющим нормы Положения о нематериальной мотивации

.1 Право распоряжаться фондом нематериальной мотивации принадлежит генеральному директору организации.

.2 Компания вправе одновременно применять к работнику несколько мер поощрения при наличии для этого оснований (мотивов).

Меры поощрения не применяются к работникам, совершившим в оцениваемый период хотя бы один дисциплинарный проступок, и имеющим в связи с этим дисциплинарное взыскание, поскольку непременным основанием применения мер поощрения является добросовестное исполнение работником своих трудовых обязанностей.

При наличии оснований для поощрения работника уполномоченное лицо подает представление о поощрении работника Директору по персоналу.

Представление о поощрении работника подается на имя генерального директора организации следующими лицами:

директором по персоналу - подается представление о награждении Благодарственным письмом;

непосредственным руководителем работника (руководителем структурного подразделения, в котором трудится поощряемый работник; или заместителем директора в случае поощрения руководителя структурного подразделения).

Представление о применении материальных мер поощрения согласовывается с бухгалтерией и отделом по управлению персоналом.

Представление о поощрении подается уполномоченным лицом на согласование не позднее, чем за две недели до применения поощрения к работнику.

Срок согласования с бухгалтерией - 5 дней с момента получения представления. Согласованное представление бухгалтерия передает в отдел по управлению персоналом.

Сроки согласования с отделом по управлению персоналом:

три дня с момента получения согласованного с бухгалтерией представления о применении материальных мер поощрения работника (работников),

шесть дней с момента получения представления о применении моральных мер поощрения работника (работников).

Во время согласования отдел кадров и бухгалтерия вправе потребовать от составителя представления дополнительные документы и объяснения, подтверждающие наличие оснований (мотива) для поощрения работника.

На основании согласованного представления отдел по управлению персоналом готовит проект приказа о поощрении работника (или работников) и передает его генеральному директору совместно с представлением.

Генеральный директор в течение пяти дней со дня получения рассматривает представление о поощрении и проект приказа о поощрении работника (или работников) и при наличии оснований издает приказ о поощрении работника (или работников).

С приказом о поощрении работника (работников) знакомят под подпись. Содержание приказа доводится до сведения трудового коллектива на общем собрании работников или путем размещения соответствующего объявления на Информационной доске организации.

В трудовую книжку и личную карточку работника вносятся сведения о награждениях и иных мерах поощрения, предусмотренных законодательством Российской Федерации, а также коллективными договорами, правилами внутреннего трудового распорядка организации, уставами и положениями о дисциплине компании «ООО «ТК УСПЕХ».

. Кафетерий нематериальных инструментов мотивации

.1 Кафетерий нематериальных инструментов мотивации содержит перечень нематериальных стимулов, которые разработаны компанией для внесения разнообразия в систему нематериального стимулирования сотрудников и удовлетворения индивидуальных потребностей, по возможности, всех категорий сотрудников.

.2 Правила применения кафетерия

.2.1 Утвержденный перечень нематериальных стимулов применяется руководителями подразделений и отделом по управлению персоналом дополнительно к основному компенсационному пакету

.2.2 Назначая дополнительные нематериальные льготы из приведенного перечня, руководители подразделений и сотрудники отдела по управлению персоналом выбирают от одного до нескольких стимулов, не превышая предел, установленный для каждой категории должностей.

.2.3 Характер стимулов, период их использования и другие условия назначаются руководителем самостоятельно, в пределах выделенного количества баллов для каждой категории сотрудников.

|  |  |
| --- | --- |
| Должность | Баллы, предельная сумма |
| Работающие собственники | 100 |
| Партнеры | 70 |
| Директоры | 60 |
| Менеджеры | 40 |
| Ведущие специалисты | 20 |
| Специалисты | 15 |
| Административный персонал | 10 |

8.2.4 Перечень нематериальных инструментов мотивации

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование инструмента мотивации | баллы |
| Переходящий кубок первенства за достижения недели; | 1 |
| Фотосессия профессионального фотографа в студии; | 3 |
| Билеты в кино, театр, концерт; | 4 |
| Редкие профессиональные книги; | 4 |
| Корпоративный автомобиль в повседневное пользование; | 10 |
| Корпоративный автомобиль с водителем | 20 |
| Путевка в санаторий | 15 |
| Именное рабочее кресло и мебель на заказ | 20 |
| Поездка на лимузине по городу с размещением на 12 человек | 15 |
| Публикация статьи о сотруднике в корпоративном издании | 2 |
| Купоны на приобретение ценных вещей | 10 |
| Исполнение мечты | 20 |
| Особый день рождения | 10 |

8.2.5 Применение дополнительных инструментов нематериальной мотивации

Руководители подразделений и лица, назначающие дополнительные нематериальные льготы из приведенного перечня, могут их использовать в качестве вспомогательных средств для стимулирования сотрудников к выполнению и перевыполнению работы, работы вне рабочего времени, в качестве компенсации сотрудникам, если те использовали собственную технику, инструменты, автомобили, для выполнения рабочих задач.

. Дополнительные условия при увольнении сотрудников

.1 Работникам, проработавшим 5 и более лет в компании, при увольнении по собственному желанию компания предоставляет ценные подарки в соответствии с пожеланием увольняющегося сотрудника.

.2 Ресурсы на покупку подарков предусматриваются отдельной статьей бюджета на нематериальную мотивацию.

. Порядок реализации норм и правил Положения о нематериальной мотивации

.1 Нормы и правила, установленные в Положении о нематериальной мотивации, ложатся в основу планов и регламентов, иных локальных актов по реализации мероприятий мотивации сотрудников компании к качественному выполнению рабочих обязанностей.

.2 Руководители подразделений по согласованию с директором по персоналу планируют ежемесячный пакет нематериальных стимулов подчиненных сотрудников по результатам за месяц.

.3. Отдел по управлению планирует, организует и проводит все мероприятия, предусмотренные Положением о нематериальной мотивации.

.4 В отдельных случаях, предусмотренных бюджетом, отдел по управлению персоналом может привлекать компании - провайдеров услуг по организации корпоративных мероприятий.

.5 План мероприятий и регламентов по их проведению составляется отделом по управлению персоналом и утверждается директором по персоналу на год после подведения итогов и составления отчетности за прошедший финансовый год.

Приложение 5

Положение о выплате вознаграждения за общие результаты работы в ООО «Успех»

1. Вознаграждение за общие результаты по итогам работы (I квартал, 1-е полугодие, 9 месяцев и год) выплачивается рабочим, специалистам, служащим и работникам других категорий, проработавшим не менее одного года, а также высококвалифицированным работникам, поступившим в порядке перевода. 2. Лицам, поступившим в течение года в порядке перевода, в трудовой стаж включается прежняя работа, дававшая право на вознаграждение, предусмотренное настоящим Положением. 3. Вознаграждение может быть выплачено также работникам предприятия, не проработавшим полный календарный год: 3.1. В случае увольнения с работы в связи с призывом на службу в Вооруженные Силы, уходом на пенсию (по старости, по инвалидности), рождением ребенка, поступлением в высшее (среднее) специальное учебное заведение, на курсы повышения квалификации с отрывом от производства, по направлению предприятия, переходом на выборную должность, переводом, направлением в зарубежную командировку. 3.2. В случае возвращения на работу в Общество в связи с окончанием: службы в Вооруженных Силах; обучения на курсах повышения квалификации с отрывом от производства по направлению Общества; работы на выборных должностях; дополнительного отпуска (до 3 лет у женщин по уходу за ребенком); срока инвалидности; срока зарубежной командировки; высшего (среднего) специального учебного заведения, если они до пребывания там работали в Обществе. 3.3. Лицам, ушедшим на пенсию. 4. Лицам, уволенным в течение года по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины, по непригодности к работе, вследствие привлечения к уголовной ответственности, вознаграждение не выплачивается. 5. В заработную плату, на которую начисляется вознаграждение по итогам работы за год, не включаются следующие выплаты: за очередной, дополнительный и учебный отпуск; вознаграждение за выслугу лет; вознаграждение по общим итогам работы за предыдущий год; за время исполнения государственных обязанностей; на военные сборы; за подготовку кадров и руководство практикой; единовременная материальная помощь; за дни временной нетрудоспособности; персональные надбавки; доплаты за сверхурочные и праздничные дни; премия за внедрение новой техники, освоение мощностей, ширпотреба, за поставку продукции на экспорт, экономию электроэнергии и др. 6. Вознаграждение за общие результаты работы выплачивается пропорционально полученной заработной плате с учетом продолжительности непрерывного стажа работы в Обществе.

. Лицам, проработавшим полный квартал в текущем году, имеющим стаж менее года, вознаграждение за отчетный период начисляется на общих основаниях, но выплачивается только по результатам года. 8. Молодым специалистам, окончившим ПТУ, техникумы, вузы, вознаграждение выплачивается за фактически отработанное в истекшем году время по первой стажевой группе. 9. Размер вознаграждения может быть изменен в зависимости от результатов труда, но не более чем на 25%.

.Работникам, поощренным в данный отчетный период, вознаграждение по итогам работы может быть повышено. 11. Работники, допустившие прогул, нанесшие материальный ущерб Обществу, виновники аварий, а также работники, привлеченные к административной, дисциплинарной или уголовной ответственности, лишаются вознаграждения полностью (вариант: полностью или частично) по приказу администрации Общества.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |