#### Комплекс мероприятий по повышению трудовой мотивации работников ООО “Кэн-Пак Завод Упаковки” города Новочеркасск»

2017

**Содержание**

1. Общая характеристика деятельности предприятия

.1 Учетная политика предприятия

.2 Финансовый анализ предприятие на момент 2015-2016 года

.2.1 Анализ имущественного состояния предприятия

.2.2 Анализ капитала, вложенного в имущество предприятия

.2.3 Анализ собственного оборотного капитала

.2.4 Оценка чистых активов предприятия

. Мотивация персонала - фактор повышения эффективности производства

.1 Роль и значение мотивации персонала

.2 Анализ систем стимулирования персонала на предприятии

.3 Теоретические основы мотивации персонала

.4 Формы мотивации

.5 Методы мотивации персонала

. Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «КЭН-ПАК»

.1 Разработка и обоснование предложений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «КЭН-ПАК»

.2 Разработка системы управления деловой карьерой как фактор стимулирования персонала

.3 Взаимосвязь аттестации, мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала

.4 Анализ уровня мотивации персонала компании ООО «КЭН-ПАК» после внедрения программы

.5 Анализ экономического эффекта от внедрения скорректированной программы мотивации персонала компании ООО «КЭН-ПАК»

Заключение

**Введение**

Понятие «мотивация» в современном менеджменте имеет особенное значение. Особенно важны такие аспекты, когда речь идет о работе с персоналом организации, поскольку именно оптимальное использование существующих инструментов позволяет рационально применять необходимые инструменты и в полной мере мобилизовать кадровый состав для выполнения разных работ. Главная цель процесса мотивации - получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что даст возможность усилить общую результативность, а предприятию получить запланированную прибыль

Значимым показателем в сфере управления персоналом компании является личность самого работника. Руководитель должен уметь принимать во внимание особенности характера и личности сотрудника, чтобы иметь возможность оперировать теми видами стимулов, которые имеются в его распоряжении.

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

Система мотивации состоит из финансовых и нефинансовых методов. Каждая группа имеет определенный механизм воздействия, однако, окончательной информации о том, какой метод предпочтительнее и что дает каждый вариант, пока нет. Кроме того, специалисты пока не могут полностью представить картину, в рамках которой можно сочетать указанные методы с наибольшей эффективностью.

Проблема мотивации сотрудников предприятия очень широко исследуется в научных источниках и публицистике. Вместе с тем, несмотря на попытки приспособить существующие теории мотивации к современному миру никакой систематизации методик и стимулирующих факторов сделать не получилось.

Сложность практической организации мотивационной системы для сотрудников предприятия заключается еще и в том, что вопрос недостаточно изучен, особенно в отношении работников, занятых в отдельных производственных отраслях. Существенную помощь в исследовании этой сферы оказывают различные социологические исследования, которые проводятся в разные направлениях и определяют особенности и тенденции развития системы мотиваций при работе с кадровым составом.

**Фитнес на дому**



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

**Объект исследования:** ООО «Кэн-Пак Завод Упаковки» - одно из крупнейших предприятий пищевой промышленности. Данное предприятие является собственником компании “CAN-PACK” (Польша). Завод находится в городе Новочеркасске, по адресу: улица Юности 1г.

Основные сведения: ИНН 7707186539 ОГРН 1027700000272 ОКПО 45096322 КПП 773401001

|  |  |
| --- | --- |
| Статус ЕГРЮЛ | Действующее (на 24.04.2017) |
| Краткое наименование | ООО "КЭН-ПАК" |
| Генеральный директор | Давидян Арсен Владимирович |
| Уставный капитал | 35,063,770 руб |
| Численность персонала | от 16 до 126 |
| Вид деятельности | Торговля оптовая неспециализированная (46.9) |

**Предмет исследования:** Предмет - управленческие отношения в системе стимулирования персонала коммерческих организаций.

**Цель исследования:** разработка методики эффективного внедрения конкретной мотивационной системы в современных условиях работы с персоналом, на примере ООО «Кэн-Пак Завод Упаковки».

Задачи исследования:

 изучение теоретических источников информации в рамках современных тенденций по использованию мотивационной системы персонала и повышения ее эффективности;

 подробно рассмотреть мотивационные методики;

 дать краткую характеристику работы исследуемого предприятия;

 проанализировать использование конкретной мотивационной методики, используемой в деятельности предприятия;

 разработать ряд мероприятий, направленных на совершенствование и развитие мотивационно системы;

 применить социально-психологические факторы в процессе стимулирования сотрудников.

При написании исследования в качестве дополнительной литературы были использованы различные учебные издания по менеджменту и управлению персоналом, монографические работы и периодические источники. Для уточнения действующих законодательных положений были использованы различные акты, законы, положения. Для написания практической части исследования основой стали самостоятельные наблюдения и результаты ряда социологических опросов, размещенных в журналах: «Управление персоналом», «Служба кадров» и «СОЦИС».

Главной базой для проведения анализа стала система мотивации, которая используется на ООО «Кэн-Пак Завод Упаковки». В качестве документальной основы были использованы различные приказы, распоряжения, положения и должностные инструкции, составленные руководством. Дополнительно была исследована бухгалтерская отчетность предприятия за 2015-2016 годы.

# **1. Общая характеристика деятельности предприятия**

Открытое акционерное общество завод по созданию упаковки «Кэн-Пак Завод Упаковки» является в настоящее время частным предприятием.

Организационно-правовая форма предприятия - открытое акционерное общество. Если несколько лет назад в собственности государства был определенный пакет акций, то в настоящее время оно не осуществляет никакого контроля над деятельностью предприятия.

ООО «Кэн-Пак Завод Упаковки» является одним из крупнейших предприятий в данной отрасли. На протяжении всего своего существования завод производит и реализует уникальный ассортимент упаковочной продукции. Предприятие построено и введено в эксплуатацию в 1955 г.

Производственные мощности предприятия позволяют перерабатывать различные виды сырья до 750 т/сутки одновременно.

Качество продукции ООО «Кэн-Пак Завод Упаковки» подтверждается сертификатами. Это современное, динамично развивающееся предприятие с большим потенциалом и перспективами.

Правовое положение ООО «Кэн-Пак Завод Упаковки», права и обязанности акционеров определяются в соответствии с Гражданским кодексом РФ и законом «Об акционерных обществах». Высшим органом управления акционерным обществом является общее собрание его акционеров. Общим собранием акционеров выбран совет директоров во главе с генеральным директором. Организационная структура управления построена таким образом, что при умеренном спросе на продукцию управление персоналом можно осуществить эффективно при минимуме управленческих уровней.

ООО «Кэн-Пак Завод Упаковки» обладает высоким техническим потенциалом. Продукция вырабатывается на высоко автоматизированных поточных линиях известных иностранных фирм. Оборудование, необходимое производству поставляется из-за рубежа, главным образом из Германии.

При постоянном улучшении качества и внешнего вида продукции и с вводом нового оборудования растет уровень продаж основных видов продукции ООО «Кэн-Пак Завод Упаковки», несмотря на возрастающую конкуренцию со стороны зарубежных и отечественных производителей.

Несмотря на широкий ассортимент выпускаемой продукции ООО «Кэн-Пак Завод Упаковки» не останавливается на достигнутом. Изменение рыночных условий, рост конкуренции, повышение требований потребителей к качеству товаров, поступающих в торговлю, вызывает необходимость системно заниматься вопросами расширения ассортимента вырабатываемой продукции, делать ее более привлекательной для покупателя по внешнему виду.

В целом можно сказать, что предприятие занимает довольно большую долю на рынке производства металлической продукции, что позволяет продукции свободно и легко конкурировать с продукцией других предприятий. Данное преимущество позволяет эффективно и без дополнительных затрат получать максимальный финансовый результат от реализации продукции основного производства.

ООО «Кэн-Пак Завод Упаковки» - одно из крупнейших предприятий пищевой промышленности. Данное предприятие является собственником компании “CAN-PACK” (Польша). Завод находится в городе Новочеркасске, по адресу: улица Юности 1г.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | ООО «Кэн-Пак Завод Упаковки» |
| Краткое наименование | ООО «КЭН-ПАК» |
| Дата последних изменений в ЕГРПО | 01.02.2017 |
| Статус по данным ЕГРЮЛ | Действующее (по состоянию на 01.03.2017) |
| Дата первичной регистрации | 14.11.1996 |
| Адрес | Ростовская область, г. Новочеркасск, улица Юности 1г |
| Телефон | 8 (495) 785 5150 |
| Факс | 8 (495) 229 9147 |
| ОКОПФ | ООО |
| ОКФС | Собственность иностранных юридических лиц (23) |
| ОКОГУ | Хозяйственные общества и товарищества с участием иностранных юридических лиц |
| Отрасль | Производство упаковочной продукции |
| Вид деятельности (классификатор 2001) | Производство упаковки из лёгких метталов (28.7) |
| Вид деятельности (классификатор 2007) | Производство упаковки из лёгких метталов (28.7) |
| Вид деятельнотси (классификатор 2014) | Производство упаковки из лёгких метталов (28.7) |
| Регион | Г. Новочеркасск |
| ОКАТО | 45283577000 (Строгино) |
| ОГРН | 1027700000272 |
| ИНН | 7707186539 |
| ОКПО | 45096322 |
| ОКОНХ | 84300 |
| Уставный капитал | 35063770 |
| Численность сотрудников | 120 |

История Группы Can-Pack начинается в 1989 году, еще до начала изменений в польской экономической системе, произошедших несколько месяцев спустя, когда в г. Бжеско на базе предприятия «FOB Opakomet» была основана компания, ставшая одним из первых крупных частных производственных предприятий в Польше. Эта компания выпускала стальную упаковку из трех частей для химических и пищевых продуктов, а также кронен-пробки для стеклянных бутылок.

В результате многолетних капиталовложений в модернизацию и связанных с этим изменений формы собственности компания была окончательно преобразована в акционерное общество «Pol-Am-Pack S.A.», единственным акционером которой сейчас является «CAN-PACK S.A.» с головным офисом в г.Краков.

Компания «Pol-Am-Pack S.A.» взяла под контроль компанию «FOB» в г. Быдгощ, а также «Fomet» в г. Дембица и стала крупнейшим в Польше производителем металлической упаковки для пищевых и химических продуктов, предлагающим современную упаковку самого высокого качества. «Pol-Am-Pack S.A.» была также основателем и стратегическим инвестором для таких компаний, как: ЗАО «Укр-Пак» и ОАО «Металлопластмас» в г.Яворов, Украина; ОАО «Волоколамский Опытный Завод» в г. Волоколамск, Россия; «Amep-Pack S.A.» в г. Текучи, Румыния; «Pol-Am-Pack Narzędziownia Sp. z o.o.» и «Pol-Am-Pack/Can-Pack Transport Sp. z o.o.» в г. Бжеско.

Опираясь на соглашение с собственником, компания «Pol-Am-Pack S.A» взяла тоже на себя управление компанией «Arab Can Co» в г. Шарджа, Обедненные Арабские Эмираты.

Акционерное общество «CAN-PACK S.A.» основано в 1992 году как дочерняя компания «Pol-Am-Pack S.A.», созданная для производства алюминиевых банок для напитков объемом 330 мл и алюминиевых легковскрываемых крышек типа SOT 206.

Производительность первой линии, запущенной в г. Бжеско в 1994 году составляла около 350 млн. банок в год. В результате модернизации на протяжении последних лет линия увеличила свою производительность до 420 млн. банок в год. После этого на предприятии были установлены ещё две линии по производству банок для напитков общей производительностью 1500 млн. банок.

В 2001 году был введен в эксплуатацию построен в г. Быдгощ новый завод по производству банок для напитков, рассчитан на две линии общей производительностью 1000 млн. банок.

В октябре 2003 года в г. Вышгород около Киева (Украина) состоялось торжественное открытие первой за переделами Польши фабрики по производству банок для напитков, входящей в состав Группы CAN-PACK. Сейчас производительность этого завода достигает 1000 млн. банок в год.

В июне 2005 года в г.Бухарест была состоялся запуск очередного завода по производству банок для напитков. На первом этапе была установлена линия производительностью 1700 банок в минуту. В конечном итоге на заводе предусмотрена инсталляция второй линий со схожими параметрами.

Наряду с увеличением производственной мощности по изготовлению банок для напитков Группа занималась развитием производства алюминиевых крышек.

Центр по производству таких крышек находится в г. Бжеско и в настоящее время располагает производительной мощностью 4990 млн. штук в год, выпуская также крышки SOT 200, SOT 202 и SOT 206.

Компания CAN-PACK S.A. первой в мире начала производство крышек с ключом CAT-91 (уменьшение металлоемкости) и первой в Европе - крышек типа LPO (англ. Large Pour Opening).

«CAN-PACK S.A.» также предлагает технику лазерной печати на ключе крышки, тиснение на поверхности банок (embossing), печать термочувствительными красками, а также методом безводной офсетной печати.

Компания «CAN-PACK S.A.» имеет сертификаты стандартов ISO 9001, SO 14001, ISO 22000 и BRC/IoP, а в настоящее время проходит процедуры World Class Manufacturing System.

Высокое качество продукции было подтверждено положительными оценками, полученными в результате аудитов, проведенных такими компаниями, как Coca-Cola, Pepsi-Cola, Heineken, Carlsberg, SAB-Miller, InBev и многими другими потребителями упаковки мирового уровня.

В 2003 году была проведена процедура реструктуризации Группы Can-Pack, целью которой являлось очередное снижение затрат на функционирование и повышение эффективности управления. В результате этого операционная и торговая деятельность в Польше были сконцентрированы в компании «CAN-PACK S.A.», которая стала доминирующим субъектом в Группе.

В 2005 году был приобретён стеклозавод „Orzesze” в г. Ожеше. На его территории был построен завод по переработке стеклянной массы. К ассортименту продукции, предлагаемой Группой Can-Pack, была добавлена стеклянная тара (банки, бутылки) при одновременном расширении сферы деятельности по переработке стекла.

В начале 2007 года в г. Дубай, Объединенные Арабские Эмираты, был запущен новый завод по производству банок для напитков, а также начал свою работу центр по производству крышек SOT 200, SOT 202, RPT 200 и RPT 206.

В первом квартале 2008 года на заводе в г. Бжеско была запущена новая линия по производству алюминиевых банок 500 мл производительностью 1 млрд. банок в год. В том же году Группа Can-Pack посредством своего дочернего предприятия «Can-Pack UK» реализует проект создания самого современного завода по производству алюминиевых банок в Великобритании.

В результате основания «Can-Pack Metal Closures» в г. Бжеско и приобретения таких компаний, как: «TIK Slovakia» г.Кошице, Словакия, «Kamoko» и «TIK Modrice» в г.Моджице, Чехия, «Tapon France» в г.Сен-Марсель, Франция, Группа создала холдинг по производству кронен-пробок.

В начале января 2009 года «Can-Pack Metal Closures» при участии компании «Linco», являющейся производителем кронен-пробок на египетском рынке, учредила совместное предприятие со штаб квартирой в г.Каир, Египет. В это же время на заводе «Can-Pack UK» в г.Сканторп была произведена первая партия банок для напитков объёмом 440 мл для британского рынка.

В конце мая 2009 года свою работу начала новая линия по производству банок для напитков на заводе «Can Pack India Private Limited» в г. Аурангабад (Индия). На сегодняшний день производительность линии составляет 650 млн. банок в год, однако планируется увеличение до 1 млрд. банок в год.

марта 2010 года входящая в состав группы CAN-PACK компания Tapon Spain S.L., акционером которой является общество с ограниченной ответственностью «Can-Pack Metal Closures», приобрела деятельность фирмы «Tapon Corona Iberica» в г. Мадрид, Испания, в том числе ее клиентов, поставщиков и сотрудников. В результате данной операции значительно расширилась сфера деятельности холдинга кронен-пробки, обеспечивая тем самым доступ на североафриканский рынок, а также увеличивая производительность холдинга до 30 млрд. шт. кронен-пробок в год.

В апреле 2010 свою работу начал новый завод по производству алюминиевой банки для напитков в г.Волоколамск, Россия. На заводе предусмотрена возможность монтажа второй линии по производству банок для напитков с аналогичной производительностью.

мая 2010 компания «Can-Pack S.A.» стала акционером «Morocco Beverage Can Company» в г. Рабат, Марокко. Компания находится в процессе строительства своего первого завода по производству банок для напитков в г.Касабланка, который будет оснащён современной линией с годовой производительностью 650 млн. банок и возможностью расширения до 950 млн. алюминиевых банок.

В декабре 2010 года Правление Группы приняло решение о строительстве очередного завода по производству алюминиевых банок для напитков в Финляндии.

## **.1 Учетная политика предприятия**

Уставный капитал Общества на момент образования составляет 1 192 421 559 руб. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется исполнительным единоличным органом Общества - генеральным директором Давидяном Арсеном Владимировичем, который подотчетен совету директоров Общества и общему собранию акционеров.

Прибыль (доход), остающаяся у общества после уплаты налогов, иных платежей и сборов в бюджет и внебюджетные фонды, поступает в полное его распоряжение и используется обществом самостоятельно. Для обеспечения обязательств общества, его производственного и социального развития за счет прибыли, остающейся после уплаты налогов, платежей и сборов, и прочих поступлений образуются целевые фонды.

В обществе создается резервный фонд в размере не менее 15 процентов уставного капитала общества. Резервный фонд формируется путем обязательных ежегодных отчислений и предназначен для покрытия убытков.

Общество ведет бухгалтерский учет и предоставляет финансовую отчетность в порядке установленным законом Российской Федерации.

Учетная политика, организация документооборота устанавливается приказом генерального директора.

Финансовый год устанавливается с 1 января по 31 декабря.

## **.2 Финансовый анализ предприятие на момент 2015-2016 года**

### **.2.1 Анализ имущественного состояния предприятия**

Имущество предприятия на конец 2015 года оценивалось в 1134463494 руб., а на конец 2016 года стоимость возросла на 42600000 руб., и составила 1177063494 руб. Темп прироста составил 4%. Рост имущества предприятия осуществился за счет роста величины оборотных активов на 4070977 руб.

Структура имущества предприятия на 2015г. такова: внеоборотные активы составляют 53,3%, а доля оборотных активов - 46,7%. К 2016г. доля внеоборотных активов уменьшается на 1,8% и составляет 51,5%, а доля оборотных активов увеличивается соответственно на 1,8% и составляет 48,5%. Уменьшение доли внеоборотных активов произошло за счет уменьшения стоимости основных средств на 517978 руб. Оборотные активы увеличились за счет роста дебиторской задолженности на 5238320 руб., роста запасов на 232503 руб. и незавершенного производства на 255503 руб.

В общем виде изменения в структуре имущества предприятия выглядят следующим образом:

 по внеоборотным активам: доля нематериальных активов уменьшилась на 0,004% (с 0,02% до 0,016%), основные средства - уменьшение на 1,75% (с 36,45% до 34,7%), незавершенное строительство - увеличение на 0,1% (с 16,74% до 16,84%), долгосрочные вложения - уменьшение на 0,01% (с 0,12% до 0,11%);

 по оборотным активам: доля запасов уменьшилась на 0,67% (с 23,1% до 22,43%), незавершенное производство - увеличение на 0,1% (с 1,9% до 2%), НДС - уменьшение на 0,98% (с 3,6% до 2,62%), дебиторская задолженность - увеличение на 3,85% (с 16,9% до 20,75%), денежные средства - уменьшение на 0,39% (с 2,9% до 2,51%).

Рассматривая структуру основных средств видно: значительный рост доли машин и оборудования на 615430 руб. или на 10%, а также рост незавершенного строительства на 706977 руб. или на 1,1% по изменениям за год. Также наблюдается снижение стоимости зданий на 328337 руб. или 0,6%, сооружений - на 257455 руб. или на 0,52%, транспорта - на 214850 руб. или 0,4%, производственного инвентаря - на 327596 руб. или 0,5%, нематериальных активов - на 6 руб. или 0,001%. Амортизация увеличилась на 0,1% (с9,3% до 9,4%).

Оценивая оборотные активы по степени риска можно сказать, что наблюдается повышение риска вложений в оборотные активы в связи с увеличением доли высокорисковых активов на 3,2% и уменьшением доли низкорисковых на 1,2%.

Из аналитической таблицы видно, что за анализируемый период значительно уменьшилась сумма основных средств и долгосрочных финансовых вложений. Это свидетельствует о снижении инвестиционной деятельности предприятия. Сумма и доля незавершенного строительства увеличилась, что оценивается как отрицательный фактор.

### **.2.2 Анализ капитала, вложенного в имущество предприятия**

Темп прироста источников формирования капитала составил 4%. Изменение структуры вложенного капитала составляет: собственный капитал - увеличение на 0,46% (с 75,44% до 75,9%), заемный капитал - уменьшение на 0,46% соответственно (с 24,56% до 24,1%).

Увеличение собственного капитала обусловлено ростом целевых финансирований и поступлений на 5480592 руб. или 4,1%

В данном случае структура капитала, вложенного в имущество говорит о кредитоспособности предприятия.

За анализируемый период доля заемного капитала увеличилась на 449420 руб., за счет роста краткосрочных заемных средств. Но это не сильно отражается на кредитоспособности предприятия.

Изменения в структуре заемного капитала следующие: кредиты банкам уменьшились на 0,08% (с 0,3% до 0,22%), кредиторская задолженность возросла на 0,1% (с 22,7% до 22,8%), доходы будущих периодов уменьшились на 0,07% (0,13% до 0,06%), резервы предстоящих периодов уменьшились на 0,33% (с 1,45% до 1,12%).

Увеличение собственного капитала говорит о дополнительных средствах и резервах, которые в дальнейшем могут направиться на развитие деятельности предприятия. Увеличение кредиторской задолженности неблагоприятный фактор, но привлечение заемных средств явление обязательное в деятельности любого предприятия. Выявлен положительный фактор - значительное снижение задолженности поставщикам и подрядчикам на 653696 руб., это подчеркивает платежеспособность предприятия.

### **.2.3 Анализ собственного оборотного капитала**

Из данных приложения видно: собственный оборотный капитал на начало года равен 25093291 руб., к концу года величина его изменилась на 3576377 руб. и стала равна 28669368 руб. эта величина характеризует наличие оборотных средств на предприятии с точки зрения влияния факторов. Такими факторами являются изменение величины фонда социальной сферы (уменьшение на 1713512 руб.), значительные целевые финансирования и поступления (увеличение на 5438092 руб.), при этом величина уставного, добавочного и резервного фондов к концу периода не изменилась.

Величина собственного оборотного капитала используемая для характеристики платежеспособности предприятия (строка 8) показывает, что оборотные активы увеличились на 4037097 руб., и не смотря на увеличение краткосрочных обязательств (на 493420 руб.), платежеспособность предприятия возросла к концу периода.

Негативный фактор - недостаток собственных оборотных средств, для покрытия запасов и дебиторской задолженности. Уменьшение показателя на 487371 руб. (с 33650397 руб. до 33163326 руб.). но за счет собственного капитала у предприятия наблюдается излишек собственных оборотных средств на конец периода +3278309 руб., что является положительным фактором.

### **.2.4 Оценка чистых активов предприятия**

Сумма активов на конец 2015г. составила 109237337 руб. К концу 2016г. она составила 114632547 руб. Увеличение на 5322210 руб. - положительный для предприятия фактор, свидетельствующий о росте средств, необходимых для его развития и дальнейшего инвестирования.

Сумма пассивов на конец 2015г. составила 46357320 руб. К концу 2016г. она составила 52633455 руб. Произошло увеличение на 6063135 руб. Это говорит, что предприятие взяло в свой оборот дополнительные заемные средства. С одной стороны это говорит об уверенной кредитоспособности и платежеспособности предприятия. С другой стороны увеличение суммы кредиторской задолженности снижает валовую стоимость чистых активов предприятия.

Сумма чистых активов предприятия будет рассчитываться как разница активов за вычетом НДС и пассивов, исключаемых из стоимости активов. На конец 2015г. она составила 62700117 руб., а к концу 2016г. уменьшилась на 703925 руб. и составила 6199092 руб. Снижение суммы чистых активов предприятия неблагоприятный фактор. Свидетельствует о росте доли заемных средств в составе капитала и снижении ликвидности капитала, иначе говоря, его платежеспособности и ослаблении финансовой независимости предприятия. В данном случае можно рассчитывать, что предприятие привлекая заемные средства, усиливает свои рыночные позиции и повышает рентабельность собственного капитала (рост на 3736580 руб).

# **2. Мотивация персонала - фактор повышения эффективности производства**

## **.1 Роль и значение мотивации персонала**

Мотивационные факторы и методы стимулирования в нашей стране имеют собственную отдельную историю. Эксперименты по данной теме начали проводиться еще во времена СССР, и постепенно, начали приносить определенные результаты. Очень быстро полученный опыт был растиражирован по всей стране и стал применяться на многих предприятия.

Советские ученые и исследователи не только проводили собственные опыты, опросы и технические эксперименты, но и изучали появляющиеся работы западных коллег. В частности, популярностью пользовались работы таких исследователей, как А. Маслоу, Г. Герцберг, Э. Мак-Грегор. В начале 80-х годов особое значение стали уделять анализу системы человеческих отношений исследованию различных человеческих факторов. В качестве примера, часто приводился опыт «Дженерал Моторс», IBM, японских «кружков качества».

В современной промышленной сфере, социология труда очень быстро потеряла свою популярность и перестала применяться на предприятиях. Причиной этого стали существенные изменения в данной сфере и в экономической ситуации в целом.

Практически все предприятия: государственные, частные, корпорации, которые на практике поняли, что без мотивационной составляющей в сфере управления персоналом, невозможно достичь успеха и получить запланированную прибыль. Именно эта причина побудила предприятия заняться изучением новых форм мотивации, приспособленных к современным видам деятельности. За основу были приняты мотивационные аспекты, которые уже давно приобрели популярность в странах Западной Европы и США.

Роль личности сотрудника, после перехода к рыночным отношениям существенно возросла. Текущая ситуация может дать больший результат в работе компании, поскольку работоспособность и возможности каждого работника индивидуальны. В то же время такой подход несет в себе и дополнительную опасность, в том плане, что личность человека не всегда достаточно устойчива в своем существовании и при избыточной нагрузке, сотрудник может потерять всяческих интерес к выполнению той или иной работы.

Чтобы воздействовать на персонал в достаточной мере, с соблюдением полной безопасности для человека, необходимо разработать новую мотивационную методику, которая будет включать в себя следующие пункты:

. Разработка теоретических основ и создание философии новой методики.

2. Создание новых служб управления кадрами.

. Внедрение новой методики на предприятии.

. Разработка нормативов, социальных ценностей, которые могут мотивировать поступки отдельного сотрудника.

Философия управления персоналом представляет собой совокупность образов поведения разных сотрудников одного предприятия по отношению к целям деятельности компании. Иными словами, чтобы человек качественно выполнял свою работу, он должен быть мотивирован в достаточно мере.

Процесс мотивации в управлении кадровым составом, прежде всего, рассматривается как этап активизации мотивов сотрудников, который включает в себя создание внешних стимулов, направленных на побуждение человека к плодотворному, эффективному труду. В связи с этим стоит упомянуть об использовании таких терминов, как стимулирование и мотивирование. Целью мотивации является формирование ряда условий, которые становятся для человека стимулом к выполнению определенных действий для достижения поставленной цели.

В сравнении с прошлым, мотивационная структура претерпела существенное изменение. Длительное время считалось, что наиболее значимым стимулом для сотрудника является материальное вознаграждение за труд. Вместе с тем, эксперименты Мэйо в Хоторне обнаружили, что помимо этого, существенное влияние оказывают психологические факторы. Сегодня простая система воздействия значительно усложнилась и стала представлять собой совокупность различных видов стимулирования и методов воздействия на человека.

Не сложно представить общий процесс мотивации, если использовать специальные понятия: цели, мотивы, потребности.

Мотив - это стимул, побуждающий человека к действию для достижения определенного результата (цели).

Цель - объект или его состояние, к обладанию которого стремиться человек, выполняю определенные действия.

Потребность - состояние человека, испытывающего потребность в обладании объектом, который требуется для его существования. Потребность, по сути, представляет собой источник активности человека и причину ряда его поступков.

Мотивация представляет собой функцию управления, которая реализуется посредством сложной системы стимулов. Стимулы могут иметь как позитивную, так и негативную нагрузку, в зависимости от конкретной ситуации и качества работы сотрудника. Чтобы создать качественную мотивационную структуру, необходимо подробно изучить коллектив предприятия.

Сегодня, создание эффективной мотивационной системы персонала считается одним из самых сложных и проблемных процессов управленческого менеджмента. К типичным проблемам в компании могут быть отнесены следующие:

 конфликтная обстановка в коллективе и отсутствие межличностных коммуникаций;

 «текучесть» кадров»

 недисциплинированность и халатность сотрудников;

 низкое качество производимой продукции или оказываемых услуг;

 иррациональность существующей мотивационной методики и ее низкая эффективность;

 отсутствие условий для самореализации;

 конфликт между руководителем и сотрудником;

 сбои в работе компании;

 сложности при создании рабочей группы;

 безынициативность, отсутствие профессионализма и самоудовлетворения со стороны сотрудника;

 руководитель негативно оценивается сотрудниками;

 отсутствие качественно оснащенных рабочих мест и возможности прохождения дополнительного обучения, стажировки;

 неразвитость социально-бытовой и культурной сфер на предприятии;

 низкий моральный дух и неудовлетворительный микроклимат в коллективе;

 сложности в управлении персоналом, склонным к устройству карьеры.

## **.2 Анализ систем стимулирования персонала на предприятии**

Руководство компании использует в своей работе с кадровым составом сразу несколько методов:

. Административно - организационные методы:

 урегулирование взаимоотношений между сотрудниками при помощи различных положений, приказов, инструкций;

 применение властной мотивации.

2. Экономические методы:

 использование материальных стимулов: поощрение и наказание разного типа;

. Социально-психологические методы:

 вырабатывание у сотрудников чувство принадлежности к организации и формирование особого понимания работы в команде;

 стимулирование труда сотрудников, путем предоставления различных социальных гарантий.

Главный акцент в данной системе стимулирования смещен в пользу материальных методов. Оплата труда и система поощрений, наказаний была разработана полностью в соответствии с положениями действующего Трудового кодекса РФ. Все значимые моменты были зафиксированы в специальном Положении об оплате труда сотрудников, которое было утверждено директором.

Завод ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Предприятие использует заработную плату в качестве средства для мотивации к добросовестному исполнению определенных обязанностей. Размер индивидуального дохода работников предприятия полностью зависит от их вклада в общий трудовой процесс. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Зарплата сотрудников предприятия включает в себя сразу несколько значимых компонентов:

) должностной оклад;

2) доплаты разного рода;

) премиальные начисления.

Произведенные начисления выплачиваются точно в сроки, обозначенные в вышеуказанном документе. Тарифная сетка формируется определенным образом. К примеру, должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором завода на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При формировании оплаты труда рабочих используются следующие тарифы:

 оплата повременная, размер которой зависит от оклада, указанного в штатном расписании и сложности выполняемой работы;

 сдельная оплата за фактически выполненную работу;

К должностным окладам могут быть предусмотрены различные доплаты:

 за вредные и тяжелые условия труда, согласно действующим законодательным нормам;

 доплата за совмещение и увеличение объема выполненных работ, в рамках соглашения с руководством;

В ряде случаев, размер премии может быть уменьшен:

причинение материального ущерба предприятию и нанесение вреда его репутации;

 нарушение технологии производства;

 выпуск брака;

 нарушение ТБ и охраны труда, а также технику пожарной безопасности;

 несоблюдение санитарного режима

Конкретный размер снижения премии определяются Генеральным директором завода (в отношении рабочих - начальниками цехов) и зависят от тяжести проступка или характера производственного упущения, а также их последствий.

Работники полностью лишаются премии в следующих случаях:

1. совершение прогула,

2. появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения,

. распитие спиртных напитков на территории завода,

. совершение хищения имущества завода.

Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено упущение по работе.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, о размер доходов сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

В таблице приведено изменение размера оплаты труда с учетом постоянной и премиальной части за 2015-2016 годы.

Анализ фонда оплаты труда «Кэн-Пак Завод Упаковки» в 2015-2016 г.г.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 г., тыс. руб. | 2016г., тыс. руб. | Абсолют. откл. (+,-) | Прирост, % | Структура |  |
|  |  |  |  |  | 2014 г. | 2015 г. |
| Оклады | 530 | 665 | 130 | 24,9 | 36 | 34 |
| Премиальная часть оплаты труда | 945 | 1290 | 340 | 36,2 | 64,1 | 66,1 |
| Всего | 1475 | 1950 | 475 | 32,2 | 100 | 100 |

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии следует также назвать оптимизацию рабочего места, создание комнат отдыха, организация общепроизводственных праздников и другие.

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Используемые ООО «Кэн-Пак Завод Упаковки» социально-психологические методы эффективно осуществляют нематериальное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации.

Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов. Анализ деятельности предприятия показывает, что на предприятии проводилось мало мероприятий по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования в последнее время. Применяются не совершенные методы управления, распределения и экономического стимулирования которые гасят заинтересованность в полном использовании фактически имеющихся резервов, у работников мало заинтересованности в повышении эффективности производства. Низкая эффективность внутрипроизводственных отношений обусловлена также тем, что:

 фонд экономического стимулирования в цехах не образуется, а выделяется им из централизованных источников;

 цеха не несут экономической ответственности за эффективность

 использования производственных фондов, трудовых и материальных ресурсов.

В некоторые периоды функционирования предприятия ощущается временный недостаток трудовых ресурсов. Проблема осложняется тем, то дополнительный набор кадров на предприятии не возможен по причине оптимального количества производственного персонала в цехе.

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников ООО «Кэн-Пак Завод Упаковки» так же являются следующие аспекты:

 в основном 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, притом, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к снижению производительности труда.

Чтобы увеличить заинтересованность персонала в достижении определенного результата, необходимо развивать следующие компоненты:

. Обслуживание персонала с использованием таких инструментов, как безопасность труда и охрана здоровья, создание условий отдыха на работе, заботы о нуждающихся сотрудниках. Достигаемые цели: социальная защищенность и интеграция с предприятием, повышение трудовой активности.

. Организация рабочего места, путем современного оснащения рабочего места с учетом пожеланий сотрудников. Достигаемые цели: удовлетворенность состоянием рабочего места, удовольствие от работы и более качественное выполнение задания.

. Информирование работников в виде доведения до сведений сотрудников информацию о планах и мероприятиях компании. Достигаемые цели: информированность о делах предприятия, мышление и деятельность с позиции интересов предприятия.

. Оценка персонала - это создание системы оценивания качества выполненной работы каждого сотрудника. Достигаемые цели: положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия.

На основе проведенного исследования системы мотивации персонала ООО «Кэн-Пак Завод Упаковки» можно сформировать несколько выводов о том, что система мотивации персонала нуждается в усовершенствовании с использованием современных мотивационных тенденций в рамках кадрового менеджмента. В этом качестве можно предложить внедрение социально-психологических факторов и улучшения общего микроклимата в коллективе.

Далее подробно рассмотрим, какие возможности имеются у руководства компании для улучшения системы мотивации персонала.

Для успешного руководства предприятием и для гарантированного получения прибыли, каждый директоры должен иметь представление о такой отрасли науки, как управление персоналом. Данный аспект отношений в рамках одного предприятия позволит справиться со многими проблемами и сложностями, которые присущи производственному процессу и часто возникают в любом коллективе, даже очень сплоченном и дружном.

Чтобы трудовые отношения доставляли радость и руководству и сотруднику, необходимо правильно мотивировать персонал. Это, в свою очередь позволит повысить продуктивность производственного процесса и сделать его более прибыльным.

## **.3 Теоретические основы мотивации персонала**

Современная теория мотивации персонала была разработана на результатах различных социальных исследований и механизмов психологии. Именно ориентирование на психологические аспекты жизни и деятельности человека позволили отказаться от методики «кнута и пряника». Более того, новые методики позволили уделить внимание индивидуальным потребностям и мотивам деятельности сотрудников, выявить именно те мотивы и потребности, которые могут выступить в качестве стимула во время организации трудовой деятельности.

Современные теории также очень содержательны и позволяют уделять внимание не только материальным, но и психологическим потребностям сотрудников. Наиболее современными являются процессуальные теории мотивации, поскольку во главу угла ставится потребности самого человека.

Одними из самых распространенных теорий мотивации считаются выкладки таких исследователей, как А. Маслоу, МакКлелланда и Г. Герцберга. Согласно теории Маслоу можно выделить пять главных типов потребностей, расположенных в иерархической потребности. МакКлелланд дополнил классификацию Маслоу такими потребностями, как: власть, успех и принадлежность.

Теория Г. Герцберга основывается на анализе факторов, действующих на человека в процессе работы и влияющих на удовлетворение потребностей. Все факторы можно разделить на несколько групп:

 гигиенические: размер зарплаты, межличностные отношения, характер контроля - они лишь не дают развиться чувству неудовлетворенности работой;

 мотивирующие: ощущение успеха, продвижение по службе, рост возможностей, признание со стороны окружающих, ответственность.

Чтобы добиться от сотрудника полной отдачи в трудовом процессе, требуется задействовать факторы, входящие во вторую группу.

Существует сразу несколько процессуальных теорий мотивации:

 теория ожиданий: основным стимулом людей к деятельности является определенное ожидание результатов или вознаграждения, поэтому мотивацию нужно осуществлять путем создания у людей соответствующих ожиданий;

 теория справедливости: основным мотивом деятельности людей служит оценка справедливости возложения на них данного вида деятельности и вознаграждения за него, именно воспринимаемая людьми степень справедливости определяют усилия затрачиваемые людьми на ту или иную деятельность;

 модель мотивации Портера - Лоуера: согласно этой модели результативность труда и степень прилагаемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности, а том, что оно будет получено.

Формирование потребностей происходит под влиянием группы факторов:

 половая принадлежность;

 возраст;

 семейное положение;

 профессия;

 экономическая и политическая ситуации;

 образовательный уровень;

 воспитание;

 социальный статус.

Современные системы символов зависят от большего количества факторов. К примеру, в учет берутся размеры социального страхования или уровень безработицы, квалификация сотрудника или психологический климат в коллективе. В кадровом менеджменте происходит постоянное исследование и развитие различных стимулов трудовой деятельности, разработка новых методов и систем организации стимулирования. Широкое применение сегодня находит партисипативный к мотивации персонала, реализующий программы вознаграждения за труд, направленные на усилие внутренней мотивации и заинтересованности работников в трудовом процессе путем расширения их полномочий в деятельности фирмы.

Особое внимание заслуживает подход к управлению персоналом, принятый в стратегическом управлении, основанный на ролевом подходе к взаимодействию человека и организации.

По мнению авторов, все перечисленные теории можно применять в российских условиях, только необходимо анализировать особенности конкретных людей, группы людей, к которым применяется мотивация, и, исходя из этого, выбирать необходимый метод мотивации. В литературе сегодня существует множество разработок, детально рассматривающих предметы, процессы и методы мотивации.

К примеру, в статье В.Н. Верхоглазенко представлен вариант трудовой позиционности, который на взгляд авторов, является оптимальной основой формирования мотивационно - стимулирующих условий по отношению к работнику (таблица).

Система создания мотивационно - стимулирующих условий труда

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

Значимым пунктов в данном случае является гарантия позитивного отношения сотрудника к определенному кругу своих обязанностей. Самоопределение означает не только адекватное понимание, но и осознанное принятие работником нормативных условий его труда и жизни в организации.

Существенное внимание в литературе сегодня уделяется многочисленным факторам демотивации и проводимые социальные исследовании позволяют выявить самые эффективные из них.

Журналом «Управление персоналом» было проведено исследование «Системы и методы мотивации» среди подписчиков деловых журналов «Управление персоналом» и «Трудовое право», которое показало, что наибольший вес среди форм мотивации имеет оклад, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь, (таблица)

Оценка факторов мотивации по данным социологического исследования журнала «Управление персоналом» представлена в таблице ниже.

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

Как достаточно важные отмечены следующие мотивационные формы:

 хороший моральный климат в коллективе,

 карьера,

 хорошие условия труда,

 оплата путевок,

 социальные отпуска.

Определяющими причинами в ситуациях недобросовестного (криминального) отношения персонала к имуществу и финансам фирмы названы следующие (таблица):

Причины недобросовестного (криминального) отношения персонала к имуществу и финансам фирмы.

|  |  |
| --- | --- |
| Причина | Оценка по 5-ти балльной шкале |
| Бесконтрольность | 3,81 |
| Происхождение из соответствующей демографической среды | 3,36 |
| Недостаток средств существования | 3,10 |
| Подверженность всех людей к искушению | 2,88 |
| Обида на компанию | 2,39 |

В литературе можно встретить несколько известных факторов демотивации. Подробно рассмотрим указанные факторы в том порядке, как они появляются на новом рабочем месте.

. Нарушение негласного «контракта».

В случае найма на работу сотрудника, компания и гражданин как бы заключают сделку, с указание ее условий и того, как будет производиться обмен материально вознаграждения на профессиональные способности кандидата. Человек, поступивший на работу, может руководствоваться самыми разнообразными мотивами, начиная от получения материального вознаграждения и заканчивая возможностью активно общаться и участвовать в жизни компании. Во время проведения собеседования, и руководитель и потенциальный сотрудник действуют по стандартной схеме, обсуждая условия работы и ее оплаты, забывая при этом уделить внимание «среде обитания» будущего работника. В итоге, человек попадает в компании, где атмосфера и условия выполнения работы не соответствуют его ожиданиям, и перестает выполнять свою работу качественно и добросовестно. Чтобы исключить воздействие такого фактора, необходимо при проведении собеседования максимально точно и подобно описать условия будущей работы.

. Неиспользование каких-либо навыков сотрудника, которые он сам ценит.

Руководителям, при приеме на работу определенного кандидата, стоит учитывать, что слишком квалифицированный для конкретной должности сотрудник рано или поздно создаст проблемную ситуацию. Даже если первоначально он согласиться по финансовой причине, то через несколько месяцев начнет скучать и искать реализацию своих навыков. Если реализовать себя не получиться, то сотрудник будет полностью демотивирован и перестанет исполнять порученную работу добросовестно. Для предотвращения развития сложной ситуации необходимо поручать сотруднику для исполнения разнотипные задачи, не позволяя ему забыть о своем опыте и профессионализме.

. Игнорирование идей и инициативы.

Некоторые новые сотрудники пытаются после поступления на работу внедрить собственные идеи и усовершенствования, однако, чаще всего такие инициативы не встречают признания у других сотрудников, что приводит к возникновению конфликтной ситуации и демотивации новичка. Чтобы предотвратить возникновение такой ситуации, руководству необходимо прислушаться к предлагаемым идеями и возможно, что-то из них использовать, объясняя при этом, почему другие идеи не приемлемы для компании.

. Отсутствие чувства причастности к компании

Указанный демотиватор чаще всего встречается в различных компаниях у сотрудников, которые выступают в роли вспомогательного персонала или внештатных сотрудников. Такие лица постепенно начинают думать, что для менеджеров компании они являются людьми второго сорта, и считают, что они работают только по финансовым мотивам. В результате человек, работающий по срочному контракту не чувствует себя частью компанией и работает менее качественно.

Чтобы исключить возникновение такой ситуации необходимо привлекать таких сотрудников к общекорпоративным предприятиям.

. Отсутствие ощущения достижения, не видно результатов, нет личного и профессионального роста.

В данном случае, специфика работы такова, что сотрудник не имеет возможности развития и роста. Иными словами, возникает ситуация, когда дома присутствует рутина и на работе тоже самое. Постепенно сотрудник понимает, что годы, проведенные на работе, потрачены зря и начинает болезненно переживать отсутствие интересной работы.

В этом случае рекомендуется для таких сотрудников постоянную работу перемежать со временными поручениями и выполнять небольшие задачи.

. Отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег.

Для отдельных сотрудников крайне важно, чтобы их деятельность была оценена не только материально, но и со стороны коллег, руководства. К сожалению не всегда это выполняется и не каждый руководитель своевременно использует данные метод воздействия. Для нивелирования такой проблемы стоит периодически прибегать к данному методу стимулирования.

. Отсутствие изменений в статусе сотрудника

Самой распространенной проблемой является отсутствие карьерного роста. Сотрудник продолжает годами трудиться на одном и том же месте, выполняя одни и те же задачи.

Руководству стоит помнить, что для полноценного стимулирования, любому сотруднику необходим качественно новый стимул - повышение в статусе. Чтобы избежать развитие демотивации, стоит периодически беспокоиться о данном вопросе.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к большего современной структуре потребностей.

Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации: предоставление максимума реалистичной информации в процессе отбора, формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям, постановка реальных целей, активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

## **.4 Формы мотивации**

Порядок внедрения и использования разных способов мотивации называется ее формой. Исследователи различают несколько форм мотивации:

 прямая - в качестве примера можно отметить денежное стимулирование;

 косвенная - никак не связана с финансовыми расходами со стороны нанимателя.

Материальная форма стимуляции во все времена была очень действенным вариантом влияния на поступки человека. Деньги - это удобный и самый простой способ заставить работника продуктивно выполнять свою работу. Если сотрудника не устраивается уровень материальной мотивации, он просто меняет место своего трудоустройства и поступает на службу в ту компанию, где ему готовы выплачивать сумму, достаточную для полноценной стимуляции.

Мотивацией может стать абсолютно любая форма материального вознаграждения: оклад, премия, отпускные выплаты. Стимуляция такого плана может иметь разную форму и размеры. Рассмотрим несколько вариантов подробнее.

Самым распространенным вариантом денежного поощрения является повышение заработной платы за успешно проведенную рабочую операцию или в случае достижения ряда условий, поставленных руководством компании перед сотрудником. Некоторые компании практикую начисление премий за отсутствие больничных и отказ от вредных привычек: алкоголя или курения. Данный вариант все больше и больше становится популярным в новых, недавно созданных компаниях.

В качестве стимула может выступить специальное денежное поощрение, начисляемое индивидуально. Такой вариант может применяться по отношению к работникам, которые обладают особо ценными навыками и умениями, актуальными для работы компании в конкретный период. К примеру, может быть вознаграждено наличие дополнительного образования или качественное знание иностранного языка.

Важное значение в такой ситуации имеет то, что сотрудник испытывает большее удовлетворение от получения материального поощрения не регулярно. Работник старается выполнять свои функции максимально качественно и быстро, чтобы вновь получить награду. Кроме того, значимым фактором является то, что персонал воспринимает такие выплаты как часть зарплаты, а не как индивидуальное поощрение.

Когда сотрудник заслужил премию не стоит задерживать ее выплату. Чем больше времени пройдет между ее начислением и предоставлением, тем меньший эффект даст подобная стимуляция. Сотрудник должен ассоциировать качественно выполненную работу и полученное за это вознаграждение, а также понимать, что руководство ценит и отличает его старания. Если пренебречь данной рекомендаций, то энтузиазм работника быстро иссякнет, и он уже не будет с таким рвением выполнять порученную работу.

Не стоит обещать премии и поощрительные выплаты, а затем, их не производить. Люди очень хорошо помнят такой поступок работодателя, и в будущем будет очень сложно создать продуктивную систему стимулов.

Материальная или неденежная форма мотивации имеет существенные отличия от вышеописанного способа воздействия на персонал. Уникальность данной формы заключается в том, что сотрудник не сможет воспользоваться вознаграждением в материальном плане, однако, его получение для работодателя связано с финансовыми расходами. В качестве примера можно привести несколько вариантов: внесение части оплаты за путевки в санатории или детские лагеря, как для самого сотрудника, так и для членов его семьи, предоставление бесплатных билетов в театр, кино, музей, скидки при покупке товаров компании.

Помимо описанных форм мотивации можно выделить еще одну - косвенную (нематериальную) форму мотивации. К этой группе стимулов принадлежат такие, которые воздействуют на эмоциональное состояние человека и его психику. С материальной составляющей отношений между работниками и руководителями, данные формы никак не связаны и чаще всего носят индивидуальный характер. Можно выделить следующие стимулы:

1. Профессиональный рост и развитие. Если сотрудник настроен получать хорошую зарплату за качественное выполнение порученной работы, иметь активную позицию и заниматься самосовершенствованием, такой способ воздействия окажется максимально действенным. Работник будет благодарен работодателю за предоставленную возможность развития. В рамках такой мотивации можно предоставить сотруднику возможность посещать различные тренинги, семинары, а затем поделиться опытом с другими работниками.

2. Удовлетворение желания сотрудника видеть себя успешным. Здесь руководству стоит уделить внимание правильной организации карьерного роста. Компания должна оправдывать ожидания персонала во всех отношениях, иначе он быстро потеряет интерес к своей работе и перейдет на другое место с желанием в полном объеме реализовать свой потенциал.

. Назначение ответственным за выполнение конкретного проекта, также можно прекрасно мотивировать работника. Сотрудник понимает, что руководство компании доверяет ему и старается выполнить все порученные работы максимально качественно и быстро.

. Признание. Любой сотрудник должен ощущать свою необходимость для компании. Кроме того, работник должен чувствовать, что он является полноценным членом коллектива и в определенных сферах считается незаменимым. Для каждого сотрудника важно услышать похвалу от начальника в присутствии других работников. Самой лучшей формой признания считается назначение сотрудника лектором или наставником. Такой шаг автоматически позволяет признать труды и деятельность работника успешной, а следовательно повышает его интерес к выполнению своих обязанностей.

. Наказание. Еще одна форма мотивации, от которой не стоит отказываться навсегда, однако, очень важно применять ее максимально аккуратно. Самое главное не навредить сотруднику, допустившему проступок, а очень четко и понятно предупредить совершение таких поступков в будущем. Воздействовать на отдельного сотрудника и на весь коллектив в частности стоит очень аккуратно.

Правильно построенная система мотивации персонала на предприятии позволит не только сделать работу сотрудников максимально приятной и комфортно, но и сможет принести существенную выгоду компании. Работая на таком предприятии, сотрудник сможет полностью реализовать свой потенциал, вырасти личностно и параллельно заработать приемлемую сумму денег. Чтобы своевременно и правильно применять существующие мотивационные методики и формы, следует изучить все аспекты данного вопроса: теоретические положения, практические примеры и сделать для себя определенные выводы

## **2.5 Методы мотивации персонала**

Мотивационные методики могут быть самыми разнообразными. Выбор того или иного стимула зависит от проработанности мотивационной системы на конкретном предприятии с учетом особенностей его работы. Условно, все методы могут быть разделены на несколько значимых типов, которые включают в себя следующие:

 организационно-распорядительные (организационно-административные);

 экономические;

 социально-психологические.

Наиболее распространенной является последняя группа, поскольку такие методы одновременно воздействуют на личность человека и стимулируют его материально. Приведем некоторое описание представленных методик.

Организационно-административные методы основываются на директивных указаниях, разработанных руководством. Такая система воздействия подразумевает полное подчинение закону и правопорядку. Властная мотивация самостоятельно формирует условия работы сотрудников, использует специальные методы, которые позволяют организовать деятельность управления на любом уровне максимально эффективно.

Экономические методы - это стимулы, которые воздействуют на человека с экономической стороны. Работник получает материальное вознаграждение или наказывается в материальном плане, при качественном (некачественном) выполнении порученной работы.

Социально-психологические методы - используются для повышения социальной активности отдельных сотрудников в коллективе. При помощи такой методики, работник начинает чувствовать себя увереннее, выполняет свою работу с большим рвением и большим старанием. Здесь следует упомянуть о том, что направление может быть разное: социальное, эстетическое, религиозное. Самое главное, чтобы метод учитывал интересы людей, к которым будут применяться такие виды воздействия.

На практике, каждый метод может применяться как в чистом виде, так и в виде различных комбинаций. Чтобы эффективно управлять кадрами необходимо взять на вооружение все три типа методов, которые позволят максимально задействовать скрытый потенциал каждого работника. В дополнение стоит воспользоваться духовной мотивацией, которая также является очень эффективной.

Изученная классификация методов стимулирования по праву может считаться классической, однако, современный менеджмент постоянно пополняется новыми исследованиями и группировками методик. Для нормальной работы необходимо сгруппировать все имеющиеся виды методик следующим образом:

. Стимулы экономического типа - зарплата и денежные поощрения всех видов, типов, форм и назначения, включая основной оклад, премии, льготные начисления, беспроцентные кредиты.

2. Мотивация должна восприниматься коллективом как справедливо работающая система наказаний и поощрений, которая тесно связана с результатами работы.

. Целевая направленность. Для каждой группы или определенного типа личности устанавливаются свои, индивидуальные цели, достижение которых, позволяет получить определенные льготы или материальные ценности, к примеру, повышение квалификационного уровня или определенных результатов).

. Обогащение труда - система включает в себя неэкономические методы работы и подразумевает предоставление людям разных преимуществ в работе, к примеру, более содержательной и перспективной работы или рост оплаты труда.

. Система участия - сегодня она существует во многих формах и может быть использована как в большом коллективе, так и в маленьких трудовых группах.

Методы мотивации - это способы управленческих воздействий на персонал для достижения целей организации. Эти методы основаны на действии законов и закономерностей управления; они предполагают использование управленческим аппаратом фирмы различных приемов влияния на персонал для активизации его деятельности.

Мотивационные методы классифицируют по объектам мотивации, используемым стимулам, видам потребностей, направленности и т. д. (табл.). Руководителям следует применять их в практической деятельности не как разрозненные и самостоятельные способы мотивации, а как целостную систему, для того чтобы работник достиг поставленных целей с высокой эффективностью. В таблице ниже (табл.) приведены следующие классификации мотивации на предприятии.

Классификация методов мотивации

|  |  |
| --- | --- |
| Признак | Метод мотивации |
| Объект мотивации | Коллектив Отдельные сотрудники Организационное поведение женщин Начинающие сотрудники Опытные сотрудники |
| Стимулы | Экономические (материального стимулирования): заработная плата; премии; денежное вознаграждение; материальная помощь, ссуды; участие в прибыли. Неэкономические: а) организационные: участие в делах организации; мотивация перспективой; делегирование задач и полномочий; мотивация обогащением содержания труда. б) морально-психологические: похвала; одобрение; поддержка; порицание; признание заслуг; уважение и доверие. |
| Вид потребности (согласно теории А. Маслоу) | Удовлетворение физиологических потребностей подчиненных Потребность в защищенности и безопасности Причастность и принадлежность Уважение и признание Самовыражение |
| Направленность (согласно теории подкрепления) | Положительное подкрепление Отрицательное подкрепление Гашение действий Наказание |

По определению, метод - это порядок достижения поставленной цели. В узком смысле, метод мотивации является стимулом, которые оказывает влияние на сотрудника в соответствии с пожеланиями руководства. Все методики можно объединить в небольшие группы:

1. Диагностические - позволяют определить, какие способы воздействия на личность конкретного сотрудника будут наиболее эффективной.

2. Организационные - используются для создания внутренних стимулов, влияющих на персонал и вызывающих желания повысить свои результаты. В частности можно отметить такие, как повышение по должности или карьерный рост.

. Индивидуальные - используются для каждого сотрудника отдельно, но с учетом схожих интересов.

Разумеется, при исследовании различных методик, важны не только их теоретические основы, но и практическое применение. Любого руководителя интересует вопрос, какие способы мотивации использовать, чтобы люди работали с удовольствием и приносили предприятию пользу. В качестве примера можно привести некоторые, особенно эффективные виды мотиваций

 карьерный рост;

 удобный рабочий график и комфортное расположение обеденного перерыва;

 умение проявить внимание к работникам при подписании заявления на предоставление отпуска;

 проведение периодического должностного обновления;

 комфортное рабочее место и наличие парковки;

 периодическая модернизация рабочего оборудования;

 публичное выражение благодарности за достижение отличных результатов;

 регулярная организация мастер-классов для повышения мастерства;

 выпуск собственного печатного издания и размещения статьи о работниках, особенно выделившихся во время выполнения своей работы;

 организация совместных мероприятий, праздников, выездов на природу.

Помимо описанных методов и видов мотиваций причиной положительной динамики может стать благоприятная психологическая атмосфера на рабочем месте и различные стимулирующие воздействия индивидуального характера.

# **3. Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в ООО «КЭН-ПАК»**

## **.1 Разработка и обоснование предложений по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «КЭН-ПАК»**

Руководствуясь результатами проведенного исследования, можно сделать вывод о необходимости внедрения на предприятии специальной системы мотивации, которая позволит улучшить производительность и сделать коллектив сплоченнее. В таблице, размещенной ниже, представлены позиции, которые обязательно должны быть включены в предлагаемую мотивационную систему.

По ходу реализации нового комплекса, требуется тщательно отслеживать результаты и при отсутствии эффективности у того или иного мероприятия внедрять новое. Комплекс мер должен носить системный характер, чтобы исключить возможные противоречия между мероприятиями.

Чтобы успешно внедрить систему мотиваций, предварительно следует пояснить сотрудникам, в чем заключается суть данного нововведения. Это необходимо для того, чтобы работники компании не могли самоустраниться по причине непонимания происходящего, а также в связи с текущими правилами выполнения порученной работы. Наибольшее внимание стоит уделить справедливости начисления и объема вознаграждения сотрудников. Допущенные руководством ошибки могут стать причиной провала всей программы. Комплекс мероприятий обязательно должен включать такие направления, как: финансовое, нефинансовое, делегированное. Более подробно все изложено в таблице.

Комплекс мер по повышению мотивации сотрудников компании ООО «КЭН-ПАК»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метод мотивации | Суть метода | Цель |
| 1. Финансовое вознаграждение | | |
| 1.1 Работникам выплачиваются денежные средства за достижение поставленных целей и выполнение порученных задач | Для каждого сотрудника должен быть разработан план выполнения работ. От того, насколько качественно и быстро будет выполнена порученная задача, зависит размер положенного вознаграждения в виде премиальной выплаты. | Все работники должны понимать, что только качественно выполняемая работа позволит получить дополнительный доход. |
| 1.2. Возможность участия в прибыли | Руководство компании по итогам года получает процент от чистой прибыли предприятия. | Чем успешнее работает компания, и чем больше старается руководство, тем выше доход руководителей |
| 2. Нефинансовое вознаграждение | | |
| 2.1. Сотрудники компании, перевыполнившие план, получают возможность покупать продукцию компании по сниженным ценам | Работники торгового зала легко могут перевыполнить торговый план, а сотрудники офисов могут получить поощрение путем выполнения дополнительных заданий. | Люди стараются обеспечить себя и свою семью, что дает возможность стимулировать их к качественному выполнению порученных заданий, чтобы в дальнейшем приобретать товары компании по низкой цене. |
| 2.2. Выплата компенсаций по больничным листам, отпускных, предоставление бесплатных обедов и льгот на покупку проездных билетов. | Все сотрудники предприятия могут пользоваться данными привилегиями. | Работник должен испытывать уверенность в том, что компания заботиться о нем. |
| 2.3. Сотрудник получает возможность пройти обучение за счет работодателя. | Каждый работник может подать заявление на прохождение обучения внутри компании, а также за ее пределами для повышения профессионального уровня и чтобы иметь возможность дальнейшего карьерного роста. Работодатель принимает решение, руководствуясь успехами сотрудника на рабочем месте. | Сотрудник понимает, что только от его трудолюбия и добросовестности зависит вероятность карьерного роста. |
| 2.4. Проведение корпоративных мероприятий | Необходимо периодически устраивать корпоративные праздники, например, коллективом встречать Новый год, праздновать 8 марта.. | Каждый работник должен чувствовать себя полноценными членом коллектива. |
| 2.5. Организация соревнований между магазинами | Для сети магазинов можно устроить соревнования, где каждая торговая точка может вызвать на соревнования другой магазин. Для оценки работы участников создается специальная комиссия, которая оценивает работу каждой точки по разным параметрам. В итоге, сотрудники победившего магазин получают премию в размере 25% от зарплаты. | Стимуляция трудовой деятельность должна учитывать желание работника повысить свой профессионализм и благосостояние, а также, дать ему возможность работать в команде. |
| 3. Делегирование | | |
| 3.1. Выплата премии по итогам аттестации сотрудника | В течение трех месяцев, работник посещается курсы по повышению квалификационного уровня. По итогам проводится аттестация, в случае успешного прохождения которой руководить выплачивает сотруднику премию, и он поступает в резервную группу на повышение. | У сотрудника повышается профессионализм и деловая активность. Работник получает возможность улучшить свое благосостояние, работая в коллективе. |

Чтобы учесть вероятную стоимость введения вышеуказанных мотиваций и правильно выполнить все расчеты, необходимо сделать некоторые допущения:

. Стоимость некоторых частей мероприятия будет иметь прогнозный характер, и основываться на общем опыте работы компании, а также на отчетах за прошлые периоды.

. В состав вероятных затрат, связанных с внедрением мотивационной программы, должны войти расходы на оплату труда работников.

. Расчетная стоимость программы должна включать в себя расходы, как минимум на один год.

Все возможные расходы были учтены для компанииООО «КЭН-ПАК» и указаны ниже, в приведенных таблицах.

Денежные выплаты за выполнение поставленных целей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип персонала | % от заработной платы | Сумма вознаграждения, тыс. руб. |
| Работники высшего звена | 3-5% | 3 000 |
| Управляющие высшего звена | 10-12% | 2 000 |
| Управляющие среднего звена | 15-25% | 1 500 |
| Специалисты с высшим образованием | 25-30% | 2 500 |
| Специалисты со средне-специальным образованием | 10-30% | 2 000 |
| Специалисты с общим средним образованием | 10-15% | 1 000 |
| Специалисты с неполным средним образованием | 10-15% | 1 000 |
| Итого |  | 13 000 |

Участие в прибыли

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип персонала | % от чистой прибыли компании | Сумма вознаграждения, тыс. руб. |
| Работники высшего звена | 5% | 20 000 |
| Управляющие высшего звена | 2% | 8 000 |
| Итого |  | 28 000 |

Возможность приобретения товаров компании по сниженным ценам

|  |  |
| --- | --- |
| Тип персонала | Лимит скидки, тыс. руб. |
| Управляющие среднего звена | 1 000 |
| Специалисты с высшим образованием | 1 000 |
| Специалисты со средне-специальным образованием | 800 |
| Специалисты с общим средним образованием | 800 |
| Специалисты с неполным средним образованием | 500 |
| Итого | 4 100 |

Оплата больничных, отпусков, бесплатные обеды, льготные проездные

|  |  |
| --- | --- |
| Вид льготы | Сумма, тыс. руб. |
| Больничные листы | 2 000 |
| Отпуска | 15 000 |
| Бесплатные обеды | 5000 |
| Льготные проездные | 3 000 |
| Итого | 25 000 |

Возможность прохождения обучения за счет компании

|  |  |
| --- | --- |
| Тип персонала | Сумма, тыс. руб. |
| Работники высшего звена | 5 000 |
| Управляющие высшего звена | 7 000 |
| Управляющие среднего звена | 10 000 |
| Специалисты с высшим образованием | 12 000 |
| Специалисты со средне-специальным образованием | 8 000 |
| Специалисты с общим средним образованием | 2 000 |
| Специалисты с неполным средним образованием | 1 000 |
| Итого | 45 000 |

Корпоративные праздники

|  |  |
| --- | --- |
| Праздник | Сумма, тыс. руб. |
| Новый год | 100 |
| 8 марта | 80 |
| День здоровья | 50 |
| День рождения компании | 120 |
| Итого | 330 |

Соревнования между магазинами

|  |  |
| --- | --- |
| Статья расхода | Сумма вознаграждения, тыс. руб. |
| Работа комиссии | 100 |
| Поощрение сотрудников магазина | 200 |
| Итого | 300 |

Вознаграждение руководителя по результатам аттестации сотрудника

|  |  |
| --- | --- |
| Статья расхода | Сумма вознаграждения, тыс. руб. |
| Поощрение руководителя | 400 |
| Итого | 400 |

На основании выполненных расчетов составляется бюджет программы мотивации персонала компании ООО «КЭН-ПАК»

Бюджет программы мотивации персонала компании ООО «КЭН-ПАК»

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятие | Сумма. тыс. руб. |
| Денежные выплаты за выполнение поставленных целей | 13 000 |
| Участие в прибыли | 28 000 |
| Возможность приобретения товаров компании по сниженным ценам | 4 100 |
| Оплата больничных, отпусков, бесплатные обеды, льготные проездные | 25 000 |
| Возможность прохождения обучения за счет компании | 45 000 |
| Корпоративные праздники | 330 |
| Соревнования между магазинами | 300 |
| Вознаграждение руководителя по результатам аттестации сотрудника | 400 |
| Итого | 115 830 |

## **3.2 Разработка системы управления деловой карьерой как фактор стимулирования персонала**

На французском языке, слово «карьера» означает успешное продвижение вперед в той или иной области деятельности. Карьера считается итогом общего поведения человека в трудовой деятельности. Это касается должностного и профессионального роста. Работник самостоятельно ставит перед собой цели, самостоятельно определяет задачи, которые необходимо выполнить, чтобы добиться желаемых результатов.

В рамках профессии или конкретной компании, существует несколько возможных вариантов реализации своих желаний, связанных с карьерным ростом. Иначе говоря, типы карьеры могут быть следующими:

. Профессиональная карьера или рост знаний, умений и навыков. В рамках этого направления, человек специализируется, углубляется в более узкие сферы своей деятельности или, наоборот, расширяет сферу своей деятельности, путем использования дополнительных рабочих «инструментов».

2. Внутриорганизационная карьера - человек самостоятельно выбирает траекторию своего движения и идет по одной из следующих линий:

 вертикальной карьеры - должностной рост;

 горизонтальной карьеры - продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;

 центростремительной карьеры - пытается проникнуть в управленческое ядро компании, чтобы иметь возможность принимать решения по управлению предприятием.

Помимо указанных направлений, стоит уделить внимание еще двум важным терминам:

Управление деловой карьерой **-** мероприятия, проводимые кадровым отделом компании и направленные на планирование деятельности предприятия, а также контролю служебного роста сотрудников, с учетом потребностей и возможностей организации.

Обеспечение карьерного роста - стимулирующая составляющая качественной работы предприятия.

Сегодня, на предприятиях практически полностью отсутствует возможность карьерного роста. В этой связи вводится специальная система, способствующая управлению деловой карьерой работника:

При продвижении кандидата, необходимо оценивать следующие группы качеств:

. Гражданская зрелость: способность подчинить личные интересы интересам компании, а также умение прислушиваться к другим людям и быть самокритичным человеком.

2. Отношение к труду: человек должен быть трудолюбивым и дисциплинированным, нести личную ответственность за порученное дело, внимательным и чутким по отношению к другим людям, правильно оценивать эстетическую составляющую свое работы.

. Уровень знаний: у сотрудника должна быть квалификация, отвечающая занимаемой должности, наличие знаний, необходимых для управления производственной деятельностью компании, знание передовых методик управления, знаний по использованию современной техники, общая эрудиция.

. Организаторские способности: человек должен уметь организовать собственный труд и труд подчиненных, а также создать сплоченный, работоспособный коллектив.

. Способность к руководству системой управления: работник должен уметь принимать решения и осуществлять контроль за их исполнением, уметь быстро оценивать обстановку и разрешать вероятные конфликты, уметь владеть собой и быть уверенным.

. Способность поддерживать передовое: сотрудник должен уметь видеть новое, распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов, а также нейтрализовать скептически настроенных консерваторов, быть инициативным и смелым при внедрении нововведений, быть мужественными.

. Морально-этические черты характера: добросовестность и выдержка, порядочность и принципиальность, скромность, простота, общительность, вежливость.

Кроме указанного, человек должен иметь хорошее здоровье, достаточный стаж работы на данном месте, быть опрятным и аккуратным.

В качестве недостатков, которые могут стать препятствием к карьерному росту можно отметить:

 отсутствие умения управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.

 нестабильные личные ценности: отсутствие их ясного понимания; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.

 у сотрудника отсутствуют личные цели: нет ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.

 саморазвитие стоит на месте: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.

 отсутствуют или в недостаточно степени развиты навыки в решении проблем: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.

 сотрудник недостаточно творческий: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.

 человек не умеет влиять на других сотрудников: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.

 сотрудник не понимает особенности управления: отсутствие понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.

 навыки руководства отсутствуют или выражены очень слабо: отсутствие способностей добиваться высокого результата работы подчиненных.

 работник не поддается обучению: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.

 сотрудник не может сформировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп и коллективов.

Можно выделить очень много различных методик, способствующих развитию профессиональных навыков у сотрудников. Все методы можно условно разделить на две большие группы: обучение на рабочем месте и вне рабочего места.

В качестве методик, позволяющих обучаться на рабочем месте, можно выделить: инструктаж, ученичество и наставничество. Остановимся на каждом методе подробнее.

**Инструктаж** - это классическая методика обучения, которая заключается в пояснении различных профессиональных приемов и их демонстрации опытным сотрудником. Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентированном на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося.

Как правило, такой способ обучения очень недорогой, но эффективный. Инструктаж позволяет развить самые простые технические навыки в короткие сроки.

**Ученичество и наставничество или коучинг**. Также относится к традиционным методикам. В основном применяется ремесленниками, которые обучают молодых сотрудников с раннего возраста. Методика распространена и сейчас, особенно в сфере медицины, виноделия и управления. Ученичество заключается в наличии более опытного человека, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь советами, подсказками и т.д.

Сотрудник имеет возможность самостоятельно пройти обучение, вне рабочего места.

**Самостоятельное обучение** - это самый простой способ получения новых умений и навыков, для которого не нужен инструктор и специальное помещение. Сотрудник обучается там, где ему удобно и в свое свободное время. Компания, может получить дополнительную пользу, если будет стимулировать такого сотрудника, путем предоставления учебных пособий, обучающий программ, аудио и видеокурсов.

Главной чертой обучения считается его индивидуальный характер. Обучающийся самостоятельно может определять все параметры обучения. Недостатком такого варианта является отсутствие обратной связи и контроля. Иными словами, сотрудник предоставлен сам себе. Чтобы решить данную проблему, сотрудник может воспользоваться многочисленными компьютерными программами и мультимедийными приложениями.

Обучение сотрудников также может потребовать определенных затрат, которые станут в дальнейшем частью программы мотивации работников. Уровень расходов отображен в таблице.

Стоимость обучения работников.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид обучения | Длительность | Полная стоимость на одного работника, руб. |
| Инструктаж нового работника (технический персонал) | 5 рабочих дней | 1 000,00 |
| Инструктаж нового работника (инженер, специалист) | 14 дней | 1 500,00 |
| Инструктаж работника, перешедшего на новое место работы внутри компании | 3 дня | 800,00 |
| Наставничество | 10 - 21 день | 2 500,00 - 6 000,00 |

. Вынесение решения о переводе претендента на другое место работы. Данное решение принимает руководство компании на основе результатов проведенной аттестации, о которой будет сообщено в следующей главе моего исследования.

## **.3 Взаимосвязь аттестации, мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала**

Аттестация проводится на предприятии, как составляющая часть новой системы мотивации персонала. Это позволяет стимулировать сотрудников и обеспечивает возможность карьерного роста. На данном этапе, руководство компании издает приказ о проведении аттестации, а затем формирует списки сотрудников, которые обязаны ее пройти. Дополнительно утверждается график проведения мероприятия.

В качестве необходимой документации используется опросный лист аттестуемого и анкета «Аттестация», которая заполняется руководителем и аттестуемым сотрудником. Анкета должна включать в себя сразу две части. Первая для каждой должности одинаковая, где в последствие будут выставляться баллы по 7-балльной шкале, согласно выявленным личностным и деловым качествам сотрудника.

Вторая часть анкеты составляется на основе имеющихся должностных инструкций, где обязанности, выполняемые сотрудником, оцениваются по 5-балльной шкале. На основании общей суммы, по итогам аттестации определяется разряд сотрудника по занимаемой им должности. Образцы документов приведены в приложениях, они раздаются и заполняются за месяц до дня проведения аттестации.

Во время проведения аттестации, комиссия обязана заслушать выступление сотрудника, а также его основного руководителя, который охарактеризует подчиненного и расскажет о достигнутых успехах. Данные выступления обязательно засчитываются при выставлении одной из следующих оценок:

 соответствует занимаемой должности и должностному разряду;

 соответствует занимаемой должности, но не соответствует должностному разряду, аттестационная комиссия рекомендует перевод на другой должностной разряд;

 не соответствует занимаемой должности и должностному разряду.

Результаты аттестации заносятся в аттестационную карту и в протокол заседания аттестационной комиссии. С аттестационной картой сотрудник знакомится под расписку, ее образец также приведен в приложении.

В общепринятом понимании, под аттестацией следует понимать процедуру, которая позволяет выявить соответствие сотрудника своей должности. Ее проведение можно рассматривать со стороны комиссии, а также со стороны сотрудника. Для руководителя - это возможность определить соответствие своих работников тем местам, которые они занимают, а для сотрудника получить возможность улучшить свое благосостояние путем получения высокого балла по аттестации и возможности карьерного роста в будущем.

**Условия аттестации.** Процедуру аттестации обязаны проходить все сотрудники компании, проработавшие на предприятии не менее полугода. Аттестация должна проводиться не чаще раза в год, но не реже раза в два года. К сожалению, данное мероприятие не может гарантировать объективной оценки способностей и профессиональных возможностей персонала. Чаще всего, проверяющие руководствуются личными симпатиями и антипатиями.

Можно выделить три аттестационных стадии:

 формирование аттестационной комиссии;

 подготовительные мероприятия перед аттестацией;

 проведение аттестации.

**Создание аттестационной комиссии.** В качестве основной задачи аттестационной комиссии, выносится решение о том, будет ли аттестован сотрудник или нет. Основанием для вынесения решения являются результаты отдельных этапов аттестации. Чтобы комиссия была достаточно квалифицированной, необходимо четко продумать ее структуру и состав. К примеру, аттестационная комиссия для аттестации сотрудников магазина имеет следующий состав:

 директор;

 менеджер по персоналу;

 начальник коммерческой службы;

 главный бухгалтер.

**Подготовка аттестации.** Чтобы аттестация была проведена на высоком квалификационном уровне, необходимо четко соблюдать регламент по ее организации и проведению.

Для этого издается приказ о проведении аттестации, составляются списки сотрудников и график мероприятия. Дополнительно разрабатывается пакет документов, включающий:

 опросный лист аттестуемого (Приложение 1);

 анкету "Аттестация" (Приложение 2), один экземпляр которой заполняется непосредственным руководителем, а другой - самим аттестуемым сотрудником.

Опросный лист позволяет аттестуемому сотруднику высказать свое мнение о целесообразности углубления и расширения своих знаний, возможности получения специализации, удовлетворенности своей работой, высказать замечания о различных сторонах деятельности компании.

Анкета "Аттестация" предназначена для того, чтобы оценить личностные, деловые и профессиональные качества сотрудника. Она заполняется непосредственным руководителем и самим сотрудником. Итоговая оценка учитывает мнение как самого сотрудника о своих личностных, деловых и профессиональных качествах, так и его непосредственного руководителя. В связи с этим менеджеру по персоналу следует обратить внимание на то, что:

 если интегрированная оценка значительно ниже средней, т. е. как руководитель сотрудника, так и сам себя сотрудник оценивают очень низко, значит, на аттестации надо проверить, с чем это связано;

 если интегрированная оценка значительно выше средней, т. е. как руководитель сотрудника, так и сам себя сотрудник оценивают очень высоко, на аттестации тоже это надо проверить.

Анкета включает в себя две части. Первая часть является общей для всех аттестуемых должностей и включает оценку личностных и деловых качеств по следующим категориям:

 самостоятельность;

 настойчивость;

 умение отстаивать свою точку зрения;

 умение разбираться в вопросах;

 умение координировать и взаимодействовать;

 умение контролировать работу;

 поведение в напряженной ситуации;

 отношение к работе;

 отношение к критике;

 порядочность и честность;

 рабочего времени;

 опытность;

 соответствие занимаемой должности.

Эта часть анкеты является одинаковой для всех должностей. В первой части, сотрудник оценивается по семибалльной шкале с учетом занимаемой должности и выполняемых функций. Вторая часть включает в себя те функции, которые выполняет работник и построена на основании должностных инструкций. Всего там предложено 15-ть категорий. Максимально возможное количество баллов по данной группе баллов составляет 75, а минимальное - только 15 баллов. Общая максимальная сумма по анкете "Аттестация", заполненная и руководителем подразделения, и аттестуемым сотрудником, составляет 346 баллов, а минимальная - 58 баллов.

На предприятии для каждой должности предусмотрена индивидуальная тарифная сетка, где указаны минимальный и максимальный разряды. В качестве примера можно привести следующие должности: ночной сторож - от 1-6 разряды, менеджер по персоналу - от 6 -11 разряды, инженер - от 7- 12 разряды, продавец - с 8 -13 разряды и т. д. Каждая должность варьируется в пределах 6 разрядов. По итогам аттестации, разряды могут определяться следующим образом:

 58 баллов и ниже - наименьший разряд по должности;

 59 - 115 баллов;

 116 - 173 баллов;

 174 - 231 балла;

 232 - 289 баллов;

 290 - 346 баллов - наивысший разряд по должности.

Иными словами, аттестационный балл включает в себя самооценку аттестуемого сотрудника и оценку его непосредственного руководителя. С учетом общего показателя определяется итоговый разряд сотрудника по его должности, а чем выше разряд, тем больше заработная плата.

Не позже, чем через две недели до начала аттестации, в комиссию должны быть поданы все необходимые документы на сотрудника, включая аттестационную карту (Приложение 3), которая заполняется менеджером по персоналу и куда вносятся все необходимые сведения об образовании, поощрениях или взысканиях, разряд по должности аттестуемого сотрудника. За неделю до проведения аттестации, ответственное за заполнение данной карты, лицо, обязано под роспись, ознакомить сотрудника с изложенными там сведениями, а в случае несогласия внести необходимые коррективы, предварительно проверив информацию.

**Организация мероприятия по аттестации сотрудников**. На данном этапе, ранее созданная аттестационная комиссия должна предварительно ознакомиться с пакетом документации аттестуемого сотрудника и только потом приступать к проверке.

Все действия проводятся в присутствии аттестуемого сотрудника, с учетом его выступления и характеристики, данной его непосредственным руководителем. После того, как сведения о работе сотрудника были подробно изучены, комиссия выносит отзыв. В том случае, если сотрудник не согласен с итогом аттестации, он может подать заявление о переносе аттестации на следующее заседание комиссии. Это дает возможность, достичь максимальной объективности при проведении аттестации.

Оценка служебной деятельности сотрудника проводится с учетом его соответствия квалификационным требованиям по занимаемой должности, а также с учетом оценки качества, выполняемой им работы и ее результативности. По результатам аттестации, сотруднику выставляется определенная оценка:

 отвечает требованиям и может занимать данную должность, согласно своему разряду;

 соответствует занимаемой должности, но не соответствует должностному разряду;

 комиссия рекомендует выполнить перевод сотрудника на другую должность с другим должностным разрядом;

 сотрудник не соответствует занимаемой должности и разряду.

Полученные итоги, вносятся в специальную аттестационную карту, а также в протокол аттестационной комиссии, которая присутствовала на заседании. Со всеми результатами сотрудник должен ознакомиться под роспись. Другие виду документов в данном случае не оформляются. Все документы по данной процедуре хранятся в личном деле работника.

Представленная методика организации и проведения аттестационных мероприятий дает возможность руководству компании:

 на каждом этапе объективно подходить к оценке сотрудников, учитывая не только собственное мнение, но и выступление руководителя работника, а также самого аттестуемого;

 выявить уровень профессиональной подготовленности и соответствие работника занимаемой им должности;

 дает возможность определить разряд по тарифной сетке, действующей в компании, с учетом полученных баллов.

Руководствуясь полученными результатами, руководство сможет одновременно, выявить работников, которые не справляются с поставленными задачами, а другим сотрудникам предоставить возможность карьерного роста.

## **.4 Анализ уровня мотивации персонала компании ООО «КЭН-ПАК» после внедрения программы**

Во время разработки специальных рекомендаций относительно внедрения новой программы мотивации, особое внимание было уделено требования о длительности проводимых мероприятий. Отдельно, отмечалась необходимость постоянного контроля за динамикой изменений в работе и поведении сотрудников, связанных с мотивационной составляющей.

В течение четырех месяцев на предприятии происходит активное внедрение системы мотивации персонала, с учетом ранее разработанных рекомендаций. В результате данного мероприятия были получены следующие результаты:

Сравнительный анализ мотивации сотрудников компании ООО «КЭН-ПАК» до и после внедрения мотивационной программы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Структура мотивации | Средний уровень мотивации до внедрения программы | Средний уровень мотивации сотрудников после внедрения программы | Динамика изменения мотивации |
| Жизнеобеспечение | 19,46 | 19,85 |  |
| Деловая активность | 17,54 | 16,77 |  |
| Комфорт | 20,54 | 21,54 |  |
| Социальная полезность | 10,69 | 12,00 |  |
| Социальный институт | 8,92 | 10,31 |  |



**Рисунок 3.1 Сравнительный анализ мотивации сотрудников компании ООО «КЭН-ПАК» до и после внедрения мотивационной программы**



**Рисунок 3.2 Динамика изменения мотивации персонала в результате внедрения мотивационной программы**

Руководствуясь полученными данными можно сделать выводы о резком росте мотивации на деловую активность. Сотрудники компании считают, что их благополучие напрямую связано с профессиональным и карьерным ростом. Высокий показатель был отмечен и в направлении, связанном с акцентированием на социальную полезность. Каждый сотрудник должен считать себя полезным членом коллектива и общества. Исходя из результатов, полученных за последние три месяца внедрения мотивационной программы, можно уверенно отметить ее успешность.

Для получения более полной картины стоит более подробно рассмотреть изменения в работе и поведении сотрудников разных групп. Наибольшее влияние новая программа мотивации оказала на специалистов. Руководящий состав меньше подпал под воздействие новых форм мотивации. Очевидно, руководящий состав был замотивирован на успех работы компании, поскольку именно это является их основной задачей.

Структура мотивации сотрудников компании ООО «КЭН-ПАК» до и после внедрения программы

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Работники высшего звена | Управляющие высшего звена | Управляющие среднего звена | Специалисты с высшим образованием | Специалисты со средне-специальным образованием | Специалисты с общим средним образованием | Специалисты с неполным средним образованием |
| До внедрения программы мотивации | | | | | | | |
| Жизнеобеспечение | 21 | 17 | 20 | 19 | 20 | 21 | 18 |
| Деловая активность | 20 | 14 | 20 | 17 | 21 | 18 | 14 |
| Комфорт | 18 | 24 | 21 | 19 | 25 | 19 | 17 |
| Социальная полезность | 8 | 12 | 9 | 6 | 15 | 15 | 10 |
| Социальный институт | 6 | 10 | 9 | 6 | 12 | 13 | 7 |
| После внедрения программы мотивации | | | | | | | |
| Жизнеобеспечение | 19 | 21 | 19 | 19 | 19 | 19 | 22 |
| Деловая активность | 22 | 21 | 26 | 27 | 28 | 23 | 19 |
| Комфорт | 22 | 20 | 21 | 21 | 22 | 22 | 23 |
| Социальная полезность | 14 | 15 | 10 | 9 | 18 | 19 | 15 |
| Социальный институт | 9 | 12 | 10 | 11 | 14 | 15 | 9 |

### **.5 Анализ экономического эффекта от внедрения скорректированной программы мотивации персонала компании ООО «КЭН-ПАК»**

Условиями оценки эффективности внедрения новой мотивационной программы по правилам должны являться экономические показатели деятельности всего предприятия. Помимо таких показателей, как объем чистой прибыли и рентабельность фирмы, следует уделить отдельное внимание некоторым показателям:

. Уровень выполнения производственного плана. Данный показатель считается существенными, поскольку является основным для правильного оценивания эффективности работы общего числа сотрудников. От полученного результата напрямую зависит размер вознаграждения, на которое может рассчитывать сотрудник после завершения отчетного периода.

. Потеря рабочего времени. Перерывы в работе, с которыми многие начальники российских компаний жестко борются, приводят к снижению эффективности труда сотрудников. Снижая потерю времени, руководство тем самым повышает деловую активность компании, которая в дальнейшем дает прибыль.

. Текучесть кадров. Снижается скорость смены работников в компании. Это, в свою очередь будет говорить о повышении качества условий труда и росте приверженности работников миссии фирмы.

. Рост заработной платы. Самым надежным мотиватором из общего списка является финансовое вознаграждение или зарплата. Если доходы у работников вырастут, то о смене своего рабочего места сотрудники думать не будут.

Основные экономические показатели работы компании

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2016г. (прогноз с учетом затрат на программу мотивации) |
| Чистая прибыль предприятия, тыс. руб. | 600 500,00 | 870 560,00 | 900 870,00 | 1 045 630,00 | 1 247 832,00 |
| Темп роста чистой прибыли, % | - | 144,97 | 103,48 | 116,07 | 119,34 |
| Себестоимость продукции, тыс. руб. | 1 250 000,00 | 1 380 000,00 | 1 500 600,00 | 1 590 000,00 | 1 670 000,00 |
| Рентабельность предприятия, % | 48,04 | 63,08 | 60,03 | 65,76 | 74,72 |
| Выполнение плана, % | 100,1 | 97,4 | 98,2 | 98,6 | 105,2 |
| Потеря рабочего времени, час | 60,4 | 100,5 | 115,3 | 98,4 | 71,3 |
| Текучесть кадров, % | 14,8 | 18,1 | 24,7 | 22,5 | 12,3 |
| Средняя заработная плата на предприятии, руб. | 14 900 | 15 100 | 15 200 | 16 500 | 19 200 |
| Темпы роста средней заработной платы на предприятии, % | - | 1,3 | 0,7 | 8,6 | 16,4 |
| З/п относительно средней з/п в регионе, % | 0,12 | 0,09 | 0,04 | 0,05 | 0,15 |



**Рисунок 3.3. Рост чистой прибыли предприятия в период 2012г.-2016г.**



**Рисунок 3. 4. Рентабельность предприятия в период 2012г.-2016г.**



**Рисунок 3.5. Темпы роста средней заработной платы на предприятии и производительности труда в период 2013г.-2016г.**

Согласно полученным данных, можно сделать некоторые выводы относительно результативности внедрения новой мотивационной программы. Можно сказать, что данная программа имеет высокие показатели и является достаточно эффективной:

1. Повышение показателей производительности труда, в свою очередь спровоцировало рост рентабельности предприятия. За период 2002-2006 годы, рентабельность компании возросла на 26,68%, что стало возможным, по большей части в результате увеличения объема продаж и оптимизации производимых расходов.

2. Стоит отметить рост профессионализма многих сотрудников, что в свою очередь также является фактором, влияющим на рост производительности труда, поскольку ограничивает потери рабочего времени.

. Первый раз за четыре года план по производству перевыполнен на 5,2%, тогда как в период с 2002г.-2005г. план достигнут не был.

. Заработная плата сотрудников возросла, что подтвердило эффективность внедрения новой мотивационной программы. По мнению сотрудников, основой продуктивной и успешной работы любого предприятия является стабильное и высокое вознаграждение за труды, чтоб в свою очередь стимулирует рост производительности труда.

. В 2006 г. существенно снизились потери рабочего времени, в сравнении с 2002г.-2005г. Снижение потери рабочего времени в 2006 г. в сравнении с 2005г. составило 27,6%

. В 2006 году, текучесть кадров значительно снизилась по сравнению с 2005 годом - на 45.3%, что также стало подтверждением эффективность внедренной программы.

# **Заключение**

В завершение работы можно сделать несколько выводов:

1. Мотивация - это уникальный инструмент, который позволяет управлять персоналом максимально эффективным. Повысить результативность работы любой компании, обеспечить ее конкурентоспособность и дальнейший рост сможет только правильно сформулированный подход к организации мотивации персонала.

2. Данный инструмент управления принадлежит к группе долгосрочных, и по мере снижения эффективности одного компонента, внедряются новые методики. Сотрудник должен иметь уверенность в том, что он получит справедливое и достойное вознаграждение, а также возможность карьерного роста.

. Мотивационная составляющая является определяющим фактором при работе сотрудника. Именно мотивация определяет качество выполняемой работы. Такое утверждение подтверждается произведенными исследованиями, а именно при совмещении полученных результатов с уровнем эффективности деятельности компании.

. Чтобы гарантированно получить стабильные положительные результаты, необходимо осуществлять постоянный контроль за внедрением мотивационно программы и вносить своевременные коррективы.

. Во время управления компанией, наряду с другими факторами, необходимо учитывать качество и тип мотивации, применяемой к конкретному работнику, занимающему определенную должность. Это обусловлено тем, что для каждого рабочего места существует своя оптимальная мотивационная программа. Помимо этого, очень важно правильно расставить сотрудников в соответствии с их профессионализмом и действием системы мотивации. Это позволит значительно повысить эффективность работы предприятия.

. Мотивация сотрудников имеет достаточно сложную структуру, и основная задача психолога заключается в выделении приоритетов того или иного работника, который в дальнейшем будет оказывать влияние на качество принимаемых решений. С учетом действующей мотивационной структуры каждого сотрудника можно осуществить прогнозирование в отношении его поведения и результативности труда. Это необходимо, чтобы в дальнейшем принять определенные меры по внесению коррективов в мотивационную программу, что в свою очередь, позволит избежать проблемных ситуаций в дальнейшем.

. Для каждого сотрудника предусмотрен определенный уровень и конкретная структура мотивации. Нет необходимости изменять данную систему. Важно, чтобы руководитель мог вносить коррективы, без трансформации основных положений программа.

. Во время разработки мотивационно системы, особое внимание необходимо уделить руководству деловой карьерой сотрудников. Данный инструмент является наиболее эффективными стимулом, которые дает работникам гарантии карьерного роста при условии стабильного развития компании.

. Сегодня, аттестацию сотрудников проводят многие предприятия. Данная методика позволяет получить объективную оценку человеческих и профессиональных показателей работника. Методика очень гибкая и позволяет использовать различные способы применения ее даже в сфере среднего и мелкого бизнеса. Это, в свою очередь, существенно увеличивает результативность работы кадровой службы компании.

. Во многом, качество принимаемых решений зависит от мотивационного уровня сотрудников фирмы. Такие действия оказываю значительное влияние на деловую активность предприятия и как показали итоги исследований, высокий уровень мотивационного воздействия гарантирует высокий результат.

[**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) |  |