Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«___» _____2019 г.

Применение современных способов мотивации персонала в ООО "СТРОЙГРАД"

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2019. 327 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____ /Е.А. Резанович
«___» _____ 2019 г.

Руководитель
к.п.н., доцент
_____/ С.В. Чистякова
«__» _____ 2019 г.

Автор
студент группы ЭУо-з-533
_____/ А.М. Ахметова
«___» _____2019 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«___» _____2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ..... 4

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

1.1 Понятие и значение мотивации персонала..... 7

1.2 Особенности процесса мотивации персонала в строительных организациях. 22

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта применения современных методов мотивации персонала..... 31

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «СТРОЙГРАД»

2.1 Характеристика ООО «СТРОЙГРАД» 39

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Стройград» 44

2.3 Кадровый аудит ООО «Стройград» 59

3. ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «СТРОЙГРАД»

3.1 Анализ существующей системы мотивации персонала в ООО «СТРОЙГРАД» 68

3.2 Проект по совершенствованию мотивации сотрудников 74

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту применения современных способов мотивации персонала в ООО «Стройград»..... 91

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 98

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 101

ПРИЛОЖЕНИЕ А Анкета «Исследование уровня удовлетворенности трудом и системой мотивации персонала 105

ПРИЛОЖЕНИЕ Б Диаграмма Ганта 105

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что мотивация – важнейшая составляющая организации современного предпринимательства, одна из функций и методов управления. Мотивацию можно определить как процесс, направленный на побуждение индивида к деятельности, результатом которой является достижение личной, коллективной (в том числе в рамках предприятия) или общественной цели.

В современный период развития общества проблема повышению работоспособности и заинтересованности персонала организации привлекает внимание не только исследователей, но и непосредственно руководителей, менеджеров по управлению персоналом. С одной стороны, существуют разнообразные классификации способов мотивации и стимулирования работников, но при этом в каждой конкретной организации формируется своя собственная система мотивации, которая может быть как эффективной, так не очень. Невозможно использовать одни и те же подходы к стимулированию и мотивированию разных людей, для которых одни и те же мотивы будут иметь различное значение. Поэтому формирование гибкой системы мотивации и стимулирования персонала организации является одной из актуальных тем современности.

Разработкой теории управления и изучением роли мотивационных факторов в производственно-хозяйственной деятельности занимались многие отечественные ученые, среди которых можно отметить работы А. Агеева, Л. Абалкина, А. Аузана, В. Артамонова, Э. Борсученко, А. Дынкина, Н. Ермошенко, В. Кушлина. Д. Кузина, А. Клепача, Ю. Кочеврина, В. Кузнецова, Р. Капелюшникова, П. Осипенкова, А. Омарова, В. Пшенникова, А. Стерлина, И. Тулина, Р. Хизрич, Е. Чеберко, А. Шикерина.

Объектом данного исследования является ООО «Стройград».

Предметом данного исследования является современная мотивации персонала в организации.

Целью данного исследования является исследование системы мотивации персонала в ООО «Стройград» и предложение рекомендаций по ее совершенствованию с использованием современных методов мотивации.

Для осуществления поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Определить понятие мотивации
2. Выделить основные способы воздействия на мотивацию людей
3. Дать характеристику ООО «Стройград»
4. Провести анализ существующей системы мотивации персонала в ООО «Стройград»
5. Разработать рекомендации по совершенствованию материальной формы мотивации сотрудников
6. Разработать мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации сотрудников
7. Рассчитать бюджет на разработку и внедрение проекта.

В исследовании использовались системно-комплексный подход, диалектический, статистический, абстрактно-логический, графический, экономико-математические методы исследования, метод сравнительного анализа, метод анкетирования.

Информационной базой исследования послужили отчетные, статистические и плановые документы компании, информация официальных Интернет-сайтов.

Теоретической основой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных ученых по основным положениям менеджмента и управлению развитием организаций. В качестве примера можно отметить работы М. Армстронг по управлению человеческими ресурсами, Н. Ю. Кругловой по основам менеджмента, М. Г. Лабаджян по стратегическому управлению персоналом предприятия и другие. Значительный вклад в разработку темы исследования внесли работы по мотивации и стимулированию персонала. В частности, выделим работы Ю. Н. Богданова, Ю. В. Зорина, Д. А. Шмонина, В. Т. Ярыгина по общей теории мотивации сотрудников предприятия, исследование И.

В. Гущиной по влиянию мотивации персонала на эффективность работы компании, работу В. И. Калинычева и А. П. Смирновой о взаимозависимости мотивов к труду и степенью удовлетворения собственной трудовой деятельностью работника.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

1.1 Понятие и значение мотивации персонала

Интерес к проблемам мотивации и стимулирования возник еще до появления теории управления как науки. Научному изучению причин активности человека положили начало великие мыслители древности – Аристотель, Гераклит, Демокрит, Лукрецкий, Платон, Сократ.

М.Х. Мескон писал, что мотивация – это процесс стимулирования самого себя и других сотрудников организации на деятельность, которая направлена на достижение индивидуальных и общих целей организации [41, с. 65].

Е.А. Казаринова пишет, что «мотивация – это целый комплекс факторов, которые побуждают и направляют человека. Это внутреннее побуждение человека к какой-либо деятельности. А личную мотивацию к трудовой деятельности можно определить, как стремление человека удовлетворить определенные потребности путем трудовой деятельности» [42, с. 43]. Т.е. получить поощрение, общение с людьми, повышение своего профессионализма, получение удовлетворения от работы.

С.В. Иванова считает, что мотивы, потребности и ценности индивидуальны, они не могут быть абсолютно идентичными для какой-то социальной группы или для всех сотрудников в организации, поэтому нам важно уметь определять и использовать индивидуальные мотивы (потребности) будущего или реального сотрудника. Мотивы могут меняться с течением жизни и развитием карьеры человека, как под влиянием внешних, объективных, факторов, так и в связи с развитием и изменением личности. Это означает, что диагностику мотивации необходимо периодически проводить заново [30, с. 63].

Л.С. Обласова отмечает, что при определении вида вознаграждения, прежде всего, должен учитываться вклад работника в общие результаты деятельности организации. Необходимо, чтобы все работники были вовлечены в процесс

определения оптимальных форм вознаграждения. Подобные стимулы являются своеобразным инвестициями в будущее сотрудников, позволяют сформировать высокопрофессиональную команду, как условие развития ОУ и его конкурентного преимущества на рынке образовательных услуг и могут быть использованы независимо от выплат стимулирующего характера, предусмотренных коллективным договором ОУ. Для стимулирования профессионального развития педагогов необходимо выявлять и учитывать индивидуальную мотивацию, поскольку для одного педагога наиболее значимым стимулом является публичное признание заслуг и возможность презентации опыта, а для другого - предоставление особых условий труда и дополнительных дней к отпуску. В связи с этим, педагогу при определении вида поощрения предоставляется право выбора из возможных стимулов, имеющихся на момент выдвижения на поощрение [43, с. 78].

Создавая свою теорию мотивации, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий, рисунок 1.

Рисунок 1 - Пирамида потребностей по Маслоу

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания (потребности в еде, воде, убежище, отдыхе, сне и т. д.)

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с надежным видом на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или к кому-либо, чувство, что тебя принимают другие.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения потребность в реализации своих потенциальных возможностей и работе как личности.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рис. 1.

В теории существования, связи и роста К. Альдерфер рассматривает три группы надобностей (рис. 2):

Рисунок 2 – Теория К.Альдерфера

В различие от теории Маслоу «движение» от надобности к надобности может случаться в обе стороны – от низших к высочайшим и наоборот. Это приносит

особенное достоинство модели: если предприятие не может угодить, например, надобности увеличения, то дабы не огорчать сотрудника, оно может угодить его надобности связи. Модель обнаруживает преимущества для отыскивания целесообразных форм мотивирования.

Школа человеческих отношений впервые обратила внимание на глобальный минус функционирования системы материального стимулирования в одиночку. Элтон Мэйо, основатель школы «человеческих отношений», основал свою теорию после совершения Хотторнских экспериментах, которые показали, что человеческие факторы (особенно социальное взаимодействие и общественное, групповое поведение) значительно влияют на производительность труда.

В работе Файоля «Общая и промышленная администрация» процесс управления был представлен как процесс, включающий в себя несколько функций, которые напоминают современную структуру управления (планирование, мотивацию, регулирование и контроль). Можно заметить, что то, что Анри Файоль назвал корпоративным духом, в современной системе относится к элементу корпоративной культуры. Именно она является центральным методом психологического раздела нематериальной мотивации. Такие факторы как стабильность и инициатива тоже имеют место в современной системе нематериальной мотивации. Это значит, что уже в 1950-ых годах, сразу после школы научного менеджмента Форда, (где основным рычагом управления была только мотивация материальная, денежная) сначала зарождаться система нематериальной мотивации персонала. Итак, развил эту мысль Элтон Мэйо, который сделал упор на человеческие факторы, корпоративный дух, взаимодействие внутри коллектива, а также групповое поведение, что сильно отличается от парадигмы Форда и предшественников.

В ходе проводимых им и его командой экспериментов, исследователи сначала отталкивались от идей классической научной школы управления: целенаправленно корректировали устоявшиеся условия работы. Работникам позволялось чуть больше, например, в их режим вводили несколько чуть более долгих перерывов, разрешались разговоры на рабочем месте (что, безусловно,

стремительнее сплачивало коллектив), меняли время рабочего дня в пользу сотрудника, а в последствии меняли режим рабочей недели тоже в пользу персонала, но без весомого ущерба для предприятия [30, с. 83].

Все эти изменения привели к стремительному подъему производительности. Однако был замечен следующий факт – при отмене этих изменений, производительность труда продолжала оставаться на том же уровне. Был сделан главный вывод, что производительность коррелировала с условиями внутри группы, а также особенностями взаимоотношений начальства и коллектива.

В ходе эксперимента было также проанализировано влияние окружения, коллег, на мотивацию отдельного сотрудника внутри коллектива. Были замечены зависимости между типажами работников: более активные, быстрые и инициативные, которые явно выбивались, как правило, из коллектива инертных и медлительных, со временем меняли стратегию своей работы. Первые стали подстраиваться под вторых, замедляя темп своей работы, что объяснялось тем, что, выбиваясь из общего ритма, они негласно считались «нарушителями порядка», которые несли угрозу установленному режиму, а также благополучию членов коллектива. Такая же зависимость обнаружилась и в обратную сторону: медлительные работники, пытались повысить свою производительность, мотивируя себя теми же установками – не выбиваться, быть на одной «рабочей» волне.

Можно сказать, Мэйо внес огромный вклад в изучение мотивации сотрудников, подчеркнул необходимость поведенческих факторов в системе мотивации труда, что подтолкнуло дальнейших исследователей брать во внимание не только аспект денежного стимулирования. Главный вывод по его экспериментам таков: крайне необходимо учитывать социальные взаимоотношения между сотрудниками и атмосферу внутри коллектива. Помимо экономических потребностей, во главу угла встали не менее важные – социальные.

С этого момента впервые структура управления предприятием стала рассматриваться не просто как упорядоченное роботообразное поведение и

действия работников, но как взаимосвязанная организация, социальная система, где происходит взаимодействие не просто наемных сотрудников, а личностей в первую очередь, где происходит их объединения в группы.

Итак, основные изменения с прошлыми теориями управления:

– Повышенное внимание именно к социальным потребностям человека, учет социальной природы сотрудника.

– Постепенный отказ от строгой иерархичности – поощрение инициативы, возможность к участия работников в корректировке рабочей деятельности;

– Акцент на возрастающую роль неформальных взаимоотношений внутри коллектива [17, с. 77].

Теории мотивации конца XX века вышли как раз из школы Мэйо. Среди них выделяют два основных типа, которые различаются по объекту исследования, на который делается акцент: содержательные и процессуальные. Обе фокусируются на особенностях структуры нематериального стимулирования, поэтому они были выбраны мною для рассмотрения в данной работе.

Итак, первый тип – содержательные теории мотивации. Особенностью этого типа можно считать упор на основные потребности, которые побуждают действовать. Это базовое условие, которое необходимо для установки пропорции между личными и публичными вознаграждениями, а также для расчёта времени, объема и содержания работы. К этому типу мотивации относится «двухфакторная модель мотивации Герцберга», она была взята качестве основных методологических рамок. Суть теории заключается в классификации критериев, которые могут влиять на поведение сотрудника. Первую группу называют "мотиваторы", то есть такие личные потребности работника как самореализация, общественное признание, возможность профессионального роста и подъему по карьерной лестнице, сторонняя оценка их результатов, и чувство ответственности. Мотиваторы стремятся удовлетворить все возникающие собственные потребности в достижении поставленных индивидом целей. "Гигиенические" факторы относятся ко второй, противоположной по содержанию группе. В эту группу входят нюансы оплаты труда, степень контроля за работой, особенности

стиля управления руководства, такие условия работы как безопасность, обстановка, стабильность которая выражаются в текучести кадров.

Двухфакторная модель подчеркивает и указывает на неравное влияние на индивида обеих групп. Минус данной теории заключается в том, что эмпирически не доказано, что воздействие мотиваторов (продвижение по службе, возможности делового роста, успех и ответсвенность) на сотрудников любого типа непременно должно вести к возрастанию удовлетворенности работой. Однако сила теории Герцберга в том, что он смог наглядно показать влияние отдельных факторов, в том числе нематериальных (что важно для конкретного исследования) на изменение отношения сотрудника к работе, и, как следствие, на результаты его деятельности; очень важный аспект нематериального стимулирования заключается в показана необходимости внезапного поощрения трудов работника, особенно в рамках такого фактора как общественное признание. Поскольку в данной работе важна именно социально-психологическая мотивация в большей степени, а не экономическая или материальная, данная теория вполне подходит под ракурс моего исследования [30, с. 83].

Вторая группа процессуальных теорий мотивации делают акцент на рассмотрении мотивации как процесс руководства выбором. Они не показывают влияния личных потребностей на деятельность персонала, более того, они доказывают, что деятельность и поведение формируется не только под их влиянием. Наглядный пример такой теории – теория ожиданий Виктора Врума. Она доказывает, что не только наличие потребности является необходимым условием мотивации человека на достижение цели. Особенность теории в том, что необходимым условием действия является надежда или гарантия в том, выбранный человеком им вариант поведения обязательно приведет к удовлетворению потребности или приобретению желаемого. Это означает, что феномен ожидания рассматривают как вероятностную оценку свершения определенного намеченного события: карьеристы будут работать с полной отдачей, если они гарантированно смогут продвинуться по службе. Такова основная идея процессуальной теории Врума.

Мотивация может быть центральным элементом в управлении персоналом, так как со стороны организации она является инструментом воздействия на сотрудников. Мотивация и стимулирование – двусторонний процесс, в котором интерес должны быть и у самого работника, и у организации. Схема мотивационного процесса представлена на рисунке 3.

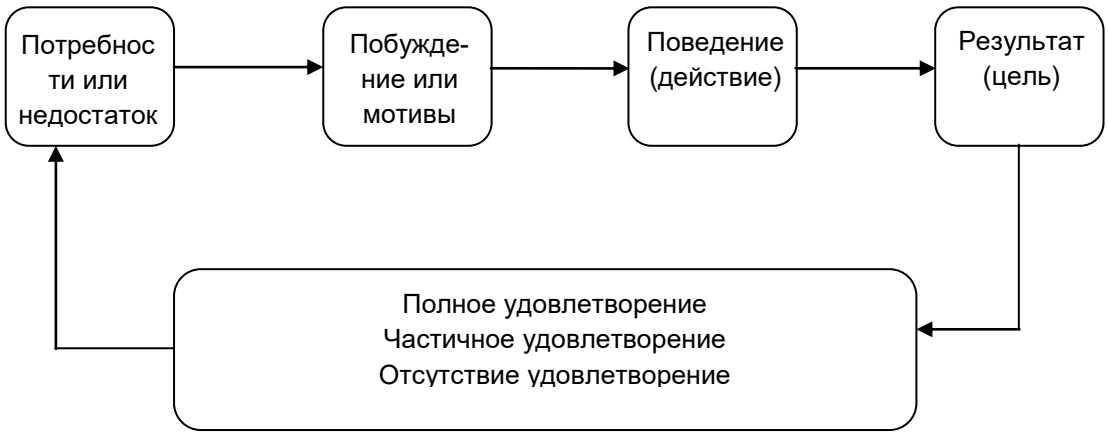

Рисунок 3 - Схема мотивационного процесса

На рисунке 4 представлены различные виды мотивации.

Рисунок 4 – Классификация видов мотивации и их объяснение

Выделяются материальные и нематериальные виды мотивации. Нематериальная мотивация не ориентирована на использование денежных средств или вознаграждений в материально-вещественной форме, но она учитывает психологические особенности коллектива в целом и конкретных работников внутри него. В такой системе важен индивидуальный подход к каждому работнику: если для одного человека поощрение начальства – это важный мотиватор, то другим поощрение может рассматриваться как нормальное отношение в рамках исполнения трудовых обязанностей [44, с. 132].

Система нематериальной мотивации обширна и зависит от того, какую политику организация реализует в области управления персоналом.

Формы нематериальной мотивации представлены на рисунке 5.

Рисунок 5 – Формы нематериальной мотивации

Таким образом, в отличие от материальной мотивации, которая формирует финансовое благополучие сотрудников, нематериальная мотивация больше ориентирована на заботу о сотрудниках, которые стремятся к тому, чтобы работать в комфортных условиях, чувствовать заботу и защищенность. Однако, нематериальная мотивация в большей степени может создавать неравенство в коллективе сотрудников, что может привести в негативным последствиям. Именно поэтому со стороны руководства необходимо принятие взвешенных и обоснованных решений в отношении применения данной группы методов.

Последние исследования экспертов обнаружили значительное влияние на производительность труда психологических факторов. Психологические и социальные стимулы основываются на потребности работника в общественном признании и на других специфических духовных ценностях человека. Один из эффективных методов стимулирования персонала связан с потребностями работника в признании, уважении. Данная потребность может удовлетворяться в следующих формах: личная похвала или благодарность от руководства за хорошо выполненную работу, выраженная устно или оформленная в письменном виде; публичное признание руководством высокой эффективности труда и заслуг работника в производстве; неформальное общение с коллективом; учет мнения сотрудников и привлечение их к принятию решений; награда медалями, грамотами и проч.

Еще одним методом стимулирования является повышение информированности персонала, то есть прозрачность внутриорганизационной деятельности для всех сотрудников. Форма такой информированности может быть любой. Например, внутрифирменные публикации (газеты, журналы), в которых представлены различные материалы о социальной и профессиональной жизни предприятия. Неэкономические методы мотивации отражены на рис. 6.

Рисунок 6 – Неэкономические методы мотивации

Не менее полезны регулярные встречи с персоналом представителей руководства, на которых обсуждаются вопросы функционирования организации. В ряде современных компаний наиболее эффективными признаются психологические стимулирующие методы, например, основанные на действии сильной корпоративной культуры [8, с. 98].

Корпоративная культура определяет систему ценностей, традиций, норм поведений, внешних символов, которая поддерживается подавляющим большинством работников и отличает предприятие от остальных организаций.

Сильная работающая корпоративная культура содействует объединению коллектива, формированию у сотрудников чувства принадлежности. Благодаря этому сотрудник осознает свое значение и место в организации, свою уникальную роль в достижении целей предприятия.

В целом можно говорить, что система поощрений, основанная на гибких механизмах вознаграждения, является не альтернативой, а возможным дополнением к фонду стимулирования и существующим надбавкам, предусмотренным коллективным договором, и для большинства педагогов может стать значимым фактором, влияющим на стремление к деятельности, развивающей профессиональную компетентность.

В теории и практике управления персоналом нет стандартной методологии оценки эффективности системы мотивации. Оценочная процедура в компаниях часто вовсе не проводится. Это одна из распространенных управленческих ошибок. В менеджменте действует правило: нельзя управлять тем, что не измеряется. Оценка эффективности мотивационных программ позволяет своевременно внедрять и корректировать методы стимулирования, обоснованно планировать бюджет компании на управление человеческими ресурсами [17, с. 88].

Рассмотрим методику решения данной задачи, опираясь на практику реализации проектов по поэтапной разработке и внедрению систем мотивации персонала предприятий из различных сфер бизнеса.

1. Постановка цели и задач системы мотивации

Выбор показателей и методов оценки эффективности системы мотивации, как правило, определяется целями, ради которых эта система внедрена в компании. Специалисты в области управления персоналом выделяют три основные группы целей мотивации персонала:

1) привлечение и удержание работников;

2) повышение эффективности труда;

3) повышение исполнительской дисциплины.

Для достижения целей могут ставиться конкретные задачи, такие как повышение лояльности персонала, повышение качества обслуживания клиентов, снижение количества опозданий и т.д. В зависимости от целей и задач, а также от их приоритетности выбираются показатели оценки эффективности [11, с. 78].

Показатель эффективности – это количественная или качественная характеристика работы объекта управления (работника, структурного подразделения, предприятия), определяющая степень эффективности управленческого воздействия. Показатель должен быть:

- валидным, то есть соответствовать поставленным целям и задачам системы мотивации;
- информативным, то есть с определенной степенью вероятностью оценивать фактическое состояние системы управления и прогнозировать ожидаемый результат в будущем;
- доступным для сбора исходных данных и последующего анализа;
- отслеживаемым в динамике. Значение того или иного показателя в конкретный момент времени само по себе является мало значимым. Для принятия обоснованных управленческих решений показатели важно анализировать в динамике, поэтому методика их получения должна быть практически неизменной (или с незначительными модификациями), а форма сбора, накопления и анализа информации – удобной в применении [13, с. 98].

Таким образом, помимо целей исследования выбор показателей и их количество зависят от степени доступности информации, временных затрат на ее сбор и обработку, а также от используемой классификации видов эффективности. Основываясь на применении принципа комплексности, стоит выделить три вида эффективности системы мотивации: экономическую, социальную и целевую. Рассмотрим каждый из указанных видов.

2. Выбор показателей эффективности систем мотивации

Прямые показатели экономической эффективности

Согласно ISO 9000:2000 эффективность – это соотношение достигнутых результатов и использованных ресурсов (затрат), имеющих отношение к их

достижению. Соответственно, общая формула эффективности может иметь следующий вид:

Эффективность = Результат / Затраты.

Как правило, эффективность выражается в долях или процентах. Для оценки результата на уровне предприятия можно использовать показатель прибыли, дохода за конкретный период времени. Результат можно соотносить с затратами того или иного вида. В частности, для предприятия важны затраты труда, производственных площадей, оборотных средств и др. От вида рассматриваемых затрат зависят частные показатели эффективности: рентабельность, фондоотдача, производительность труда, материалоемкость, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений и т. д. Все перечисленные показатели относятся к показателям экономической эффективности [42, с. 132].

Экономическая эффективность, как правило, интересует руководство компании в первую очередь, ведь для принятия управленческих решений нужно понимать, является ли то или иное кадровое изменение экономически целесообразным. К сожалению, рассчитать экономическую эффективность мотивационных программ в чистом виде трудно из-за сложности оценки в денежном выражении результата, являющегося следствием внедрения той или иной мотивационной программы. Понятно, что таким результатом может стать прирост дохода или прибыли компании за отчетный период, но на эти показатели влияет большое количество факторов, лишь одним из которых является система мотивации.

Основным показателем эффективности использования человеческого ресурса является производительность труда. Его рост служит косвенным подтверждением эффективности применяемых мотивационных программ. Объем работы можно оценивать как в натуральном измерении (в штуках, тоннах, километрах, квадратных метрах, литрах и др.), так и в стоимостном (в рублях) [20, с. 87].

Показатель опережения отражает соотношение темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы. В норме он должен быть больше единицы. В этом случае можно предположить, что материальное

стимулирование в компании успешно решает задачу повышения экономической и производственной отдачи от персонала.

Если темпы роста затрат на персонал за отчетный период превышают темпы роста производительности труда, руководству следует задаться вопросом: целесообразно ли вкладываться таким образом в развитие персонала, дает ли это компании экономический эффект?

Управленческие ситуации, в которых коэффициент опережения может быть менее единицы, имеют место, например, когда при неудовлетворительной кадровой политике за прошлый период руководство принимает решение инвестировать в кадры. В таком случае может пройти два-три года, прежде чем коэффициент опережения приблизится к нормативным значениям [19, с. 12].

Еще одним важным косвенным показателем экономической эффективности мотивационных программ может быть доля заработной платы в себестоимости продукции/совокупных затратах на персонал. При проведении экономико-статистического анализа экономисты по труду предварительно определяют нормативные значения данного показателя. Желательно иметь такую статистику по предприятиям отрасли, но, к сожалению, подобная информация не всегда доступна для анализа. Этот показатель позволяет учитывать и планировать затраты на заработную плату, отслеживать, чтобы фонд заработной платы не превышал заданных нормативов. В различных отраслях бизнеса затраты на заработную плату варьируются в диапазоне от 20 до 60% от совокупных затрат. Они остаются самыми весомыми в бюджете любого предприятия, задействованного в сфере реальной экономики.

С развитием менеджмента стал интенсивно развиваться подход к оценке социальной эффективности, выражающей социальный результат управленческой деятельности. Правда, здесь до сих пор не наблюдается какого-либо единства, так как метод оценивания определяется тем, что именно в каждом конкретном случае будет принято за показатель социальной эффективности. По общему определению социальная эффективность управления характеризует степень использования потенциальных возможностей трудового коллектива и каждого

работника, его творческих способностей, успешность решения социальных задач развития коллектива, степень удовлетворенности персонала различными аспектами труда. Для конкретного предприятия могут быть выбраны наиболее существенные показатели, актуальные в данный момент. Обобщающий (интегральный) показатель социальной эффективности управления можно получить путем суммирования произведения оценок частных показателей на соответствующие весовые коэффициенты [41, с. 132].

Наряду с понятием эффективности используется понятие результативности. Согласно стандартам ISO серии 9000:2000 результативность определяется как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов. Чем точнее достигается поставленная цель, тем выше результативность. В связи с этим результативность можно иначе обозначать как целевую эффективность. Соответственно, общая формула результативности может иметь вид:

Результативность = Результат / Цель.

При достижении цели эффективность будет равна 100%. Так, если руководство компании запланировало уровень годовой прибыли в размере 10 млн руб., а фактическая прибыль получена в размере 11 млн руб., то результативность по данному критерию составит 110%. Этот метод хорошо использовать в компаниях, применяющих системы KPI, и особенно при оценке тех должностей, где видна четкая зависимость между стимулом и реакцией.

1.2 Особенности процесса мотивации персонала в строительных организациях

Способы мотивации бывают разные:

– нормативная мотивация побуждает в человеке какие-то действия путём идейно-психологического воздействия: информирования, внушения, убеждения, психологического заражения и пр.

– принудительная мотивация основывается на силе власти, а также использовании этой силы для угрозы здоровью, благосостоянию или даже жизни человека.

– ситуационное влияние – воздействие на внешние обстоятельства, а не собственно на личность. Это стимулирование индивидуума с помощью благ, которые побуждают его к совершению определённых действий [15, с. 76].

Первые два способа из рассмотренных выше являются прямыми способами мотивации, они предполагают прямое воздействие на человека, третий способ – косвенный, потому что основан на влиянии внешних факторов, он не содержит никаких прямых требований к поведению.

Система мотивации становится максимально эффективной только в том случае, если реализуются разнообразные вариации мотивационных форм. Нельзя все время только принуждать подчиненных делать свою работу. Может быть они и будут какое-то время делать ее хорошо из страха перед вами, но это продлится недолго. Одна только нормативная мотивация, состоящая из внушения, тоже не даст длительных результатов, если не будет периодических поощрений.

Грамотное мотивирование сотрудников обеспечивает: улучшение качества оказания услуг или выпускаемых изделий; увеличение оборота и прибыли компании; более творческий подход к работе и рост инициативности; повышение работоспособности сотрудников; сокращение текучести кадров; большую сплоченность и солидарность в коллективе; улучшение репутации предприятия [9, с. 40].

Методы мотивации персонала предприятия могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности мер системы стимулирования, общей системы кадрового менеджмента и особенностей бизнеса компании. Материальное или экономическое стимулирование – это поощрение сотрудников денежными выплатами по итогам трудовой деятельности. Материально-денежные стимулы регулируют поведение персонала с помощью денежных выплат и санкций (штрафов, лишения премии). Основным фактором подобного стимулирования является заработная плата сотрудника. Она составляет главную

часть его дохода, но обычно включает в себя несколько частей: постоянную ставку, оклад и различные доплаты и премии. При наличии устойчивой прямой связи между получаемым материальным вознаграждением и производительностью труда денежное вознаграждение является хорошим стимулом для персонала. Однако эффективность системы материального стимулирования в значительной степени зависит от того, насколько справедливой она воспринимается сотрудниками [11, с. 103].

Помимо денежных выплат, экономическое стимулирование включает в себя следующие виды материальных поощрений: строительство или выделение в пользование сотрудникам квартир, гаражей, дач на бесплатной основе или с частичной оплатой; покупка для персонала по льготам продукции широкого спроса (машин, бытовой техники); оплата транспортных расходов; выдача на льготных условиях займов; дополнительное (негосударственное) пенсионное обеспечение; представление отсрочки платежей за товары и услуги самого предприятия.

Однако активность персонала при материальном стимулировании должна быть поддержана с помощью других стимулов. Иначе, как показывает практика, мотивация неуклонно снижается [3, с. 45].

Любая строительная организация для выживания в условиях рынка вынуждена непрерывно совершенствовать свою деятельность. Механизм улучшения достаточно прост: ставятся цели, выявляются проблемы, принимаются и внедряются управленческие решения, направленные на решения этих проблем.

Мотивация персонала ориентирована на решение конкретной проблемы и, после того, как она решена, мотивация переключается на решение других проблем

Все основные вопросы мотивации работника решает его непосредственный руководитель. Принятые границы экономической части мотивации:

"вход" – получение информации о величине трех фондов экономического стимулирования: месячного, годового и фонда Руководителя организации; "выход" – получение работником стимула, в виде денежных знаков

Большинство руководителей строительных организаций используют в работе экономические стимулы и нематериальное стимулирование. Бухгалтеры обычно говорят, что любое нематериальное стимулирование требует денежных затрат (подарки, парковочные места, поздравления, преимущества при получении кредитов, престижные командировки, предоставление условий для повышения квалификации и т.п.). По большому счету они правы, но важно разделять эти виды стимулирования, так как для нематериального стимулирования огромное значение имеют "спектакли", в которых эти стимулы реализуются. Это, в свою очередь, требует специальной квалификации руководителей, которые должны уметь выбрать соответствующий сценарий [14, с. 89].

В системе мотивации не рекомендуется применять наказания. Причина, в бессмысленности этого способа стимулирования. Во-первых, даже опытные психологи, не говоря уже о современных руководителях, не могут спрогнозировать поведение наказанного человека. Во вторых, и об этом говорил еще Э.Деминг, в большинстве случаев (более 96%) наказывают не того, кто это заслужил. Анализируя причины брака в строительстве, мы постоянно указываем на такие, как плохо организованное рабочее место, отсутствие в полном объеме исходных данных для проектирования, не актуализированные нормативные документы. Может быть также, низкий уровень планирования работ, применение устаревшего оборудования, использование нелицензионных компьютерных программ, плохая система повышения квалификации и т.д. и т.п. Устранение этих причин – задача руководителей, а не исполнителей.

Руководитель и подчиненный в процессе производственной деятельности вступают в разные отношения. Например, отношения при выдаче задания для выполнения работы или при приемке законченной работы. Складываются определенные отношения при повышении квалификации, управлении несоответствующей продукцией, выполнении корректирующих мероприятий и т.п. Но самые сложные, когда руководитель вынужден делать замечания подчиненному, критиковать его действия, указывать на ошибки в работе. Нужно уметь критиковать так, чтобы после этого подчиненный хотел работать лучше. Но

не так, чтобы обида и раздражение не позволяли адекватно оценить действия руководителя и, наконец, желание поменять место работы [19, с. 40].

Механизм мотивации должен становиться центральным звеном в системе организации и управления производством на каждом предприятии.

Мотивация персонала на предприятии осуществляется различными методами: разъяснением, воспитанием, личным примером, системами поощрений и наказаний работников и т.д. Отдельные способы мотивации принято называть мотиваторами (они могут применяться к человеку на любой стадии его трудовой деятельности). Степень воздействия одного и того же мотиватора может быть неодинакова в зависимости от времени его применения. Воздействие мотиваторов на разные категории персонала может быть также неодинаковым: на одних людей лучше действуют одни способы, на других – иные. Наибольшее влияние на все категории персонала оказывает материальное поощрение или стимулирование.

Стимулирование на предприятии выполняет важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действие других людей и многие иные ценности, которые могут быть предложены работнику в компенсацию за его повышенные умственные или физические усилия. Не на все стимулы человек реагирует одинаково заинтересованно. Процесс использования стимулов на разных этапах организации и управления производством также должен быть различным. Наибольшее распространение стимулирование приобрело в производственных подразделениях, занятых изготовлением товаров и их поставкой на рынок. Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное воздействие на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как ответственность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность.

Рассмотрим некие способы улучшения мотивации труда, которые объединяются в несколько подвидов:

а) Заработная плата характеризует оценку вклада работника в результаты деятельности предприятия. Она должна быть сопоставима и конкурентоспособна с оплатой труда на аналогичных предприятиях отрасли и региона.

Заработок работника определяется в зависимости от его квалификации, личностных способностей и достижений в труде и включает различные доплаты и премии. К нему приплюсовываются доходы от участия в прибылях и в акционерном капитале предприятия.

б) Цели являются вторым по «силе» средством повышения трудовой мотивации работника.

Целями могут быть:

1) концентрирования внимания и усилия на определенных направлениях;

2) служит норматив, с которым сравниваются результаты;

3) механизм для обоснования затрат ресурсов;

4) влияют на структуру организационных систем;

5) отражают глубинные мотивы индивида и организации [17, с. 143].

При проведении исследования выявили ряд результатов:

- конкретные, ясные и четкие цели возрастают в том, что вероятность усиления мотивации действовать в заданном направлении;

- при постановке конкретных, ясных и четких целей возрастает вероятность усиления мотивации действовать в заданном направлении;

- совокупность целей с денежным вознаграждением усиливает эффект.

в) Системы внутрифирменных льгот работникам предприятия:

1) субсидированное и льготное питание, установка на предприятии автоматов для продажи горячих напитков и закусок;

2) продажа продукции предприятия своим работникам со скидкой (обычно 10% и более);

3) полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно;

4) предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента;

5) предоставление права пользования транспортом фирмы;

6) оплата больничных листов сверх определенного уровня, страхование здоровья работников за счет предприятия;

д) Мероприятия, которые повышают содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост.

Привлечение работников к управлению предприятием также повышает их мотивацию, поскольку в данном случае решается проблема отчуждения их от предприятия и его руководителей.

е) Создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, психологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива [12, с. 87].

В процессе трудовой деятельности персонала основные результаты производственной или же социально-трудовой деятельности могут быть выражены объемом, составом и качеством продукции, товаров и услуг, условиями труда, безопасностью работы и здоровьем работников (заболеваемостью), отношением к труду, уровнем заработной платы, наличием прогулов и потерь рабочего времени, количеством конфликтов, жалоб, забастовок и многими другими финансово-экономическими и социально-трудовыми факторами и показателями.

Таким образом, мотивация может способствовать совершенствованию организации труда. Мотивация служит надежной основой управления по результатам. Переход к управлению по результатам в российской экономике означает широкомасштабный процесс повышения трудовой отдачи всех работников. Основополагающая экономическая истина, остающаяся неизменной в течение многих столетий, состоит в том, что высокий личный вклад каждого работника играет важнейшую роль в осуществлении успешной деятельности любой организации. Сказанное означает, что мотивация трудовой деятельности

работников в современном производстве служит экономической основой высокой эффективности труда всех категорий персонала [24, с. 132].

Теперь можно показать, как целесообразно разрабатывать Временное положение по мотивации какой-либо строительной организации. В первую очередь обсуждается общий подход к разработке системы мотивации, принципы и основные положения, которые были изложены выше. Далее устанавливаются проблемные области, требующие применения системы мотивации. Как правило, ему передают список наиболее распространенных проблем в организациях строительного комплекса на территории РФ. Этот список имеет статус "информации для размышления". Затем разрабатываются механизмы мотивации, с использованием экономических стимулов, направленных на устранение выявленных проблем. Как правило, результат представляется в виде таблицы.

Таблица 1.1 – Механизмы мотивации с использованием экономических стимулов [13, с. 166].

Наименование проблемы	Откуда поступает информация	Механизм мотивации
Недостаточные усилия работников, направленные на повышение квалификации и профессионального мастерства (самообразование)	Объектом мотивации может быть любой работник организации Организуется 3 подсистемы повышения квалификации: 1. Во внешних системах 2. Техническая учеба внутри организации 3. Самообразование Результатом функционирования всех подсистем являются выполнение планов-графиков повышения квалификации сотрудников. Ответственным за утверждение планов по 1 и 2-ой подсистемам является Заместитель директора по персоналу. Ответственным за	Если планы-графики выполняются, это является объектом мотивации. За успешную организацию повышения квалификации по 1-ой подсистеме по решению Директора Заместитель директора по персоналу премируется один раз в год в размере 0.5 должностного оклада. За успешную организацию повышения квалификации по 2-ой подсистеме по решению Директора Заместитель директора по персоналу так же премируется один раз в год в размере 0.5 должностного оклада.

Наименование проблемы	Откуда поступает информация	Механизм мотивации
	предоставление плана-графика по 3-ей схеме является работник по собственной инициативе. Организация контроля исполнения	Сотрудник, прошедший повышение квалификации, согласно плану по 2-ой подсистеме в полном объеме, получает три

Окончание таблицы 1.1

Наименование проблемы	Откуда поступает информация	Механизм мотивации
	возлагается на Заместителя директора по персоналу.	дополнительно оплачиваемых дня к отпуску. В случае, если инициативный график по 3-ей подсистеме утвержден и выполняется (выполнен), то по результатам работы за год сотрудник получает премию в размере одного должностного оклада.

После этого решаются вопросы с нематериальными стимулами, состав которых определяется путем анкетирования. первому руководителю передается перечень возможных нематериальных стимулов. Он должен оценить каждый стимул с точки зрения возможности и необходимости применения в организации, кроме того, можно дописать свои варианты стимулирования. После этого аналогичные анкеты (с указанием результатов анкетирования Первого руководителя) выборочно распространяются среди сотрудников. Они должны выразить свое мнение по этому вопросу [9, с. 135].

Вот несколько примеров нематериальных стимулов:

• Хорошо оборудованное рабочее место

• Гибкий график работы

• Конкурс на лучшую бригаду

• По итогам года определение лучшего сотрудника и публичное признание этого

• Санаторно-курортное лечение

• Социальная защита пенсионеров

• Гарантии работникам, совмещающим учебу и работу

• Преимущества при определении времени отпусков

• Выдача проездных билетов

• Предоставление отдельного рабочего кабинета.

В целом, необходимо констатировать, что процесс мотивации сотрудников может осуществляется различными методами и средствами. Не существует единого мнения об эффективности тех или иных методов мотивации, хотя стандартная классификация подразделяет мотивацию на материальную и нематериальную. Для некоторых сотрудников материальные методы стимулирования будут более эффективными, чем нематериальные, для других – наоборот.

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта применения современных методов мотивации персонала

В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотивации с целью их приспособления к большой современной структуре потребностей. Безусловно, одним из главных факторов материального стимулирования является заработная плата. Именно ее уровень более остальных определяет степень и качество затрат труда сотрудников предприятия. Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников). Поэтому в большинстве современных компаний схема мотивации персонала заключается в экономических методах (оплате труда): выплате окладов и фиксированных премий [3, с. 86].

В более современных, открытых к иностранному опыту компаниях можно наблюдать активное выстраивание корпоративной культуры предприятия - одного

из важнейших мотивационных стимулов персонала. Корпоративная (организационная) культура - это совокупность идей, взглядов, ценностей, разделяемых всеми членами одной организации, которая задает людям ориентиры их поведения и действий. В организационной культуре руководство предприятия больше всего интересует механизм ее влияния на отношения, поведение и работу членов организации [4, с.102].

В зависимости от ресурсов, размеров и оборотов компании, она может позволить себе улучшение условий труда (оптимизацию рабочего пространства), создание обеденных комнат и комнат отдыха, организацию мероприятий, праздников и другие методы социально-психологической мотивации для стимулирования сотрудников.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что руководители всегда осознают, что необходимо побуждать людей работать на организацию, но при этом считают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В некоторых случаях такая политика бывает успешной, хотя и недолгосрочной. Более продвинутые менеджеры пропагандируют выстраивание корпоративной культуры для повышения лояльности сотрудников к самой компании. Кроме того, не стоит забывать и про другие организационные и морально-психологические способы мотивации персонала.

На сегодняшний день иностранный опыт мотивации персонала в целом направлен на комплексную работу с отдельным индивидом и представляет собой ориентацию на системные подходы мотивации персонала.

Японская модель мотивации персонала строится с учетом трех факторов: возраста, стажа работы и профессионального мастерства. Расчёт осуществляется по тарифной сетке, с помощью которой определяется оклад как сумма выплат по трем разделам: за возраст, за стаж работы, за квалификацию и мастерство, характеризующиеся категорией и разрядом.

Американская модель мотивации персонала основана на социально-культурных особенностях нации - массовой ориентации на достижение личного успеха каждого, а также на высоком уровне экономического благосостояния.

Наибольшее распространение получили различные модификации повременной системы оплаты труда с нормированными заданиями, дополненные всевозможными формами премирования. На американских предприятиях применяется партисипативное управление мотивацией, существующее в следующих формах: участие работников в прибылях и собственности; участие работников в доходах; участие работников в управлении.

В настоящее время в Великобритании существуют две модификации системы оплаты труда, зависящие от прибыли: денежная и акционерная, предполагающая частичную оплату в виде акций. Кроме того, предусматривается возможность применения системы колеблющейся заработной платы, полностью зависящей от прибыли фирмы.

Немецкая модель исходит из того, что в ее центре находится человек с его интересами как свободная личность, сознающая свою ответственность перед обществом. Свобода в экономическом смысле означает понимание интересов общества и нахождение своего места в системе производство - потребление. Социальная справедливость и солидарность - непременные предпосылки общественного консенсуса [4, с. 147].

В Турции современные руководители выделяют наряду с материальной мотивацией корпоративную культуру, высокий уровень условий труда и методы психологической мотивации, что в своей совокупности работает на увеличение мотивации сотрудника и рост его удовлетворенности компанией [5, с. 369].

Последние исследования малазийских ученых выявили, что современными потребностями для мотивации персонала являются не только соответствующие условия труда, повышение квалификации и обучение, но и выражение личного мнения сотрудниками касаемо работы компании, своей работы и работы коллег [6, с. 431].

Отдельным аспектом исследования является международная модель мотивации персонала в транснациональных компаниях, поскольку наличие высококвалифицированного персонала является ключом к успеху деятельности предприятия. Для подавляющего большинства таких предприятий затраты на

персонал, выполняющий эту работу, являются самой большой единицей операционных расходов. Все чаще в современном мире возможности и знания, которые входят в человеческие ресурсы предприятия, являются ключом к его производительности. Для международных организаций дополнительные сложности связаны с многокультурными предположениями о том, как мотивировать персонал, и различными институциональными ограничениями, которые являются важным фактором, способствующим достижению этого успеха.

Необходимость специалистам по кадровым ресурсам принимать международную ориентацию в их функциональной деятельности широко признается и становится все более очевидной. Это важно не только для персонала, работающего в гигантских транснациональных компаниях, но и для многих малых и средних предприятий. Более свободная экономическая среда XXI века, сокращение ограничений на миграцию рабочей силы в таких областях, как Европейский союз, и появление новых технологий привели к тому, что многие малые и средние предприятия работают на международном уровне почти сразу после их создания. Такие международные предприятия находятся не только в частном секторе, например, в правительстве работают сотрудники со всего мира. Многие международные организации, такие как ООН, ОЭСР, региональные торговые органы, благотворительные организации и религиозные группы имеют сотрудников, работающих в кросс-граничном пространстве [17, с. 165].

В любом обзоре мировых событий за последние несколько лет основное внимание будет уделяться, по существу, непредсказуемому и быстро меняющемуся характеру политических, экономических и социальных потрясений. Менеджеры по управлению персоналом, работающие в международной среде, явно более подвержены влиянию многострановых, региональных и глобальных изменений и динамизма, чем менеджеры в рамках одной страны.

Специалисты в области управления персоналом принимают во внимание международные аспекты и, как правило, должны решить следующее:

- Есть ли у нас международная стратегия развития предприятия?
- Какой персонал нам понадобится для успеха? И как его найти и развивать?

• Как мы можем узнать о том, как проводится управление персоналом в других странах: законы, профсоюзы, рынок труда, ожидания и т.д.?

• Каким будет влияние местных культурных норм на наши внутренние методы мотивации персонала? Можем ли мы использовать все методы или выборочно для разных стран?

• Как мы будем выбирать: отправлять экспатриантов или использовать местных сотрудников?

• Как мы будем управлять международной деятельностью, если мы решили отправить персонал в долгосрочные командировки?

• Как мы можем управлять знаниями по географической и культурной дистанции? Дополнительные сложности управления мотивацией международной рабочей силы в любой из этих организаций требуют открытого мышления и наработки практических навыков.

Менеджеры по управлению персоналом, работающие в международном контексте, должны быть компетентными в следующих областях:

- межличностные навыки (особенно культурное сочувствие);
- влияние и навыки ведения переговоров;
- аналитические и концептуальные способности;
- стратегическое мышление.

Также им потребуется более широкая база знаний в следующих областях:

- международный бизнес;
- международные финансы;
- международное трудовое законодательство;
- местные рынки труда;
- культурные различия;
- международная компенсация и выгоды.

Кроме того, интернационализация предполагает расширение набора множественных отношений, которым придется управлять менеджерам по персоналу. Например, менеджеры по персоналу в европейском контексте могут столкнуться различной мотивацией следующих групп:

- штаб-квартира, руководители региональных и вспомогательных линий;
- штаб-квартира и вспомогательные сотрудники;
- национальные, европейские и международные профсоюзные органы;
- законодательные органы национального и европейского уровня;
- местные и региональные сообщества [29, с. 154].

Сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта мотивации персонала показал, что основным способом мотивации в России является оплата труда (экономический подход). В отдельных случаях отечественные компании следят за формированием корпоративной культуры и предоставлением сотрудникам социально-психологических благ. На иностранных предприятиях широко распространены комплексная работа с отдельным индивидом, ориентация на системные подходы мотивации персонала, внимание к внутренним мотивам трудовой деятельности, реализация партисипативного похода, активное развитие экономических, социально-психологических методов стимулирования и, конечно же, совершенствование экономических мотиваций персонала (оплаты труда).

На основе обобщения зарубежного опыта в области мотивации определен ряд требований к отечественным руководителям.

Во-первых, целью выбора методов мотивации персонала является увеличение удовлетворенности, лояльности и вовлеченности сотрудников.

Во-вторых, необходимо ввести дифференциацию, которая означает индивидуальный подход к стимулированию различных групп работников.

В-третьих, наличие комплексности, которая подразумевает единство материальных и моральных индивидуальных и коллективных стимулов, значение которых зависит от целостной системы методов и подходов к управлению персоналом, традиций и практического опыта управления предприятием.

В-четвертых, гибкость и оперативность являются неотъемлемой частью при постоянном пересмотре набора стимулов в зависимости от изменений, происходящих у сотрудников, в коллективе и обществе [14, с. 87].

Таким образом, опыт развивающихся и развитых стран в области стимулирования труда для России является ценным ресурсом, поскольку

существуют проблемы низкой мотивации труда на наших предприятиях, и предпринимаемые попытки внедрения современных разработок без соответствующей адаптации часто оказываются неэффективными.

В целом следует констатировать, что создать при разработке и внедрении мотивационных программ идеальную систему мотивации невозможно. Однако руководству компании по силам разработать и применять эффективные методы стимулирования персонала. Для этого необходимо четко определить цели и задачи внедрения системы мотивации, подобрать в соответствии с ними показатели эффективности и разработать методологию предварительной (прогнозной), текущей и завершающей оценки системы.

Вывод по главе 1:

Мотивация сотрудников является необходимым условием развития предприятия потому, как непосредственно от персонала зависят многие моменты в деятельности компании. От того насколько сотрудники заинтересованы в собственном развитии в рамках данной организации, осознают значимость собственной работы, уважают своего работодателя, будет зависеть производственный процесс.

С точки зрения оказываемого воздействия, мотивация персонала может быть внешней и внутренней.

Внешняя мотивация предусматривает оказание на персонал определенного воздействия (позитивного или негативного), которое приведет к получению результата. За достижение результата персонал получает либо блага, либо наказание.

Внутренняя мотивация предусматривает самостоятельное стремление персонала выполнить определенные действия. Выполнение действий приносит сотрудникам удовлетворение или удовольствие. Однако внутренняя мотивация не означает, что персонал не будет искать выгоды. При внутренней мотивации внешних стимулов оказывается недостаточно, чтобы персонал получил желаемые выгоды.

Существуют различные методы и средства мотивации сотрудников. Каждая компания заинтересована в определении наиболее эффективных способов мотивации собственных работников. При этом необходимо констатировать, что универсальных методов мотивации, которые бы подходили для всех сотрудников, не существует.

Выстраивая систему мотивации предприятия целесообразно опираться на опыт отечественных и зарубежных компаний, которые с успехом применяют эффективные для их сотрудников способы мотивирования.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ООО «СТРОЙГРАД»

2.1 Характеристика ООО «СТРОЙГРАД»

ООО «Стройград» является предприятием в сфере капитального строительства и реконструкции объектов на территории Челябинска. Компания предоставляет широкий спектр услуг по комплексному управлению и организации строительства, осуществлению строительного контроля и надзора, юридическому и техническому сопровождению земельной, нормативно-разрешительной, проектной и исполнительной документации.

ООО «Стройград» располагается по адресу Челябинская обл, город Челябинск, улица Черкасская, 6 А. компания зарегистрирована 03.08.2007.

Основной вид экономической деятельности: "Строительство жилых и нежилых зданий".

В своей деятельности «Стройград» ориентируется на передовой опыт, внедрение новых технологий и современных материалов, выполнение своих обязательств перед заказчиками и деловыми партнерами.

Команда инженерно-технических работников и специалистов компании сложилась при строительстве торговых центров, адинистративно-складских комплексов в Челябинске.

Компания «СтройГрад» является членом Ассоциации Региональное отраслевое объединение работодателей «Саморегулируемая организация Строителей Сибирского региона».

Миссия компании выражена следующим образом: «Обеспечение качественным, безопасным и доступным жильем жителей Челябинска».

Главной целью ООО «Стройград» является получение максимальной прибыли.

Рассмотрим динамику основных показателей деятельности ООО «Стройград». В таблице 2.1 представлены основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Стройград».

Таблица 2.1 – Основные показатели деятельности ООО «Стройград» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста, %	2017 г.	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
1.Выручка от продажи товаров (работ, услуг), тыс. руб.	2314	3244	+930	+40,19	3329	+85	+2,62
2.Себестоимость проданных товаров (работ, услуг), тыс.руб.	2068	2849	+781	+37,77	2773	-76	-2,67
3.Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	113	119	+6	+5,31	263	+144	+121,01
4.Прибыль до налогообл, тыс. руб.	91	89	-2	-2,20	234	+145	+162,92
5.Чистая прибыль, тыс. руб.	73	71	-2	-2,74	187	+116	+163,38
6.Затраты на 1 руб. выполненных работ, оказанных услуг, руб.	0,89	0,88	-0,01	-1,12	0,83	-0,05	-5,68
7.Величина ОПФ, тыс. руб.	231	256	+25	+10,82	206	-50	-19,53
8.Фондоотдача, руб./1руб.ОФ	10,02	12,67	+2,65	+26,44	16,16	+3,49	+27,55
9. Фондоемкость, 1 руб.ОФ/руб.	0,09	0,07	-0,02	-22,2	0,06	-0,01	-14,28
10.Среднемесячная заработная плата, руб.	12065	10654	-1411	-11,69	13869	+3215	+30,17
11.Среднесписочная численность работников, чел.	37	35	-2	-5,41	40	+5	+14,29
12.Производительн. труда, руб./чел.	62,54	92,69	+30,15	+48,21	83,23	-9,46	-10,21
13.Рентабельность продаж, %	4,9	3,7	-1,2	-24,9	7,90	+4,2	+113,51

Из таблицы 2.1 следует, что выручка от реализации организации по сравнению с базовым периодом значительно увеличилась (с 2 314 тыс. руб. на конец 2015 г. до 3 244 тыс. руб. на конец 2016 г.). За период с 2015-2016 гг. изменение объема

продаж составило 930 тыс. руб., темп прироста составил 40,19%. За период с 2016-2017 гг. произошло дальнейшее увеличение выручки на 85 тыс. руб., темп прироста составил 2,62%, что связано с ростом объема продаж.

В связи с ростом выручки на конец 2016 г. организация получила прибыль от продаж в размере 119 тыс. руб., что составило 3,7% от выручки.

По сравнению с аналогичным периодом прошлого года (2015 г.) прибыль от продаж на конец 2016 г. выросла на 6 тыс. руб., или на 5,3%, что также положительно характеризует ООО «Стройград». На конец 2017 г. по сравнению с 2016 г. прибыль от продаж выросла на 144 тыс. руб., или на 121%.

В качестве основных факторов, повлиявших на рост прибыли ООО «Стройград» можно отметить: расширение ассортимента продукции; снижение затрат (на конец 2017 г.). Себестоимость продаж организации за 2015-2017 гг. имеет неустойчивый характер: на конец 2016 г. увеличилась на 781 тыс. руб. или на 37,77% в связи с ростом закупочных цен на материалы, а в 2017 году по сравнению с 2016 г. – снизилась на 76 тыс. руб., что является положительным моментом в работе предприятия. В то же время темп роста себестоимости (на конец 2016 г. – 37,77%) ниже темпа роста выручки (40,19%), что также положительно характеризует управление затратами организации.

Затраты на 1 руб. продукции составили в 2016 году 0,88 руб., что на 0,01 руб. меньше, по сравнению с 2015 годом, а в 2017 г. – 0,83, что на 0,05 руб. меньше по сравнению с 2016 г., что в целом положительно характеризует управление затратами ООО «Стройград». На снижение затрат повлияло снижение себестоимости работ на 76 тыс. руб.

Показатели фондоотдачи имеют за 2015-2017 гг. отражают эффективное использование основных фондов ООО «Стройград», растут в динамике (выросли с 10,02 руб. (2015 г.) до 16,16 руб. (2017 г.), в связи с ростом выручки от реализации. Показатели фондоемкости имеют низкие значения и положительную тенденцию к снижению, что также подтверждает вывод о повышении эффективности использования основных фондов.

Как видно из таблицы 2.1, чистая прибыль за анализируемый период сократилась на -2 тыс. руб., и на конец 2016 г. она установилась на уровне 71 тыс. руб. (темп падения чистой прибыли составил -2,74%), что связано с ростом себестоимости и снижением валовой прибыли.

Чистая прибыль за период с 2016-2017 гг. выросла на 116 тыс. руб. и установилась на уровне 187 тыс. руб. (темп прироста составил 163,38%), что является положительным моментом в работе Общества и связано с ростом валовой прибыли и снижением затрат.

Среднемесячная заработная плата на конец 2016 г. снизилась на 1411 руб. или на 11,69%, на конец 2017 г. – увеличилась на 3215 руб. или на 30,17%, что положительно характеризует деятельность фирмы и связано с увеличением объемов продаж. Снижение заработной платы связано с оптимизацией затрат фирмы.

Численность персонала ООО «Стройград» к 2016 году снизилась на 2 чел., темп снижения составил 5,41%, что связано с незначительным сокращением кадров, а на конец 2017 г. – увеличилась на 5 чел., или на 14,29%, что связано с увеличением объема выполняемых работ.

Производительность труда на конец 2016 г. выросла на 48,21% в связи с сокращением числа неэффективных сотрудников, повышения квалификации работников, роста выручки, что также положительно характеризует управление ресурсами предприятия.

Рентабельность продаж ООО «Стройград» показала каким стал объем прибыли с одного рубля проданной продукции, низкие показатели рентабельности продаж в течение 2015-2016 гг. свидетельствуют о неэффективной работе организации, на конец 2017 г – показатель выше нормы на 1,90%, в связи с ростом прибыли от продаж на 144 тыс. руб., выручки на 85 тыс. руб., что свидетельствует о повышении эффективности деятельности предприятия.

Далее рассмотрим дерево целей ООО «Стройград» (рисунок 7).

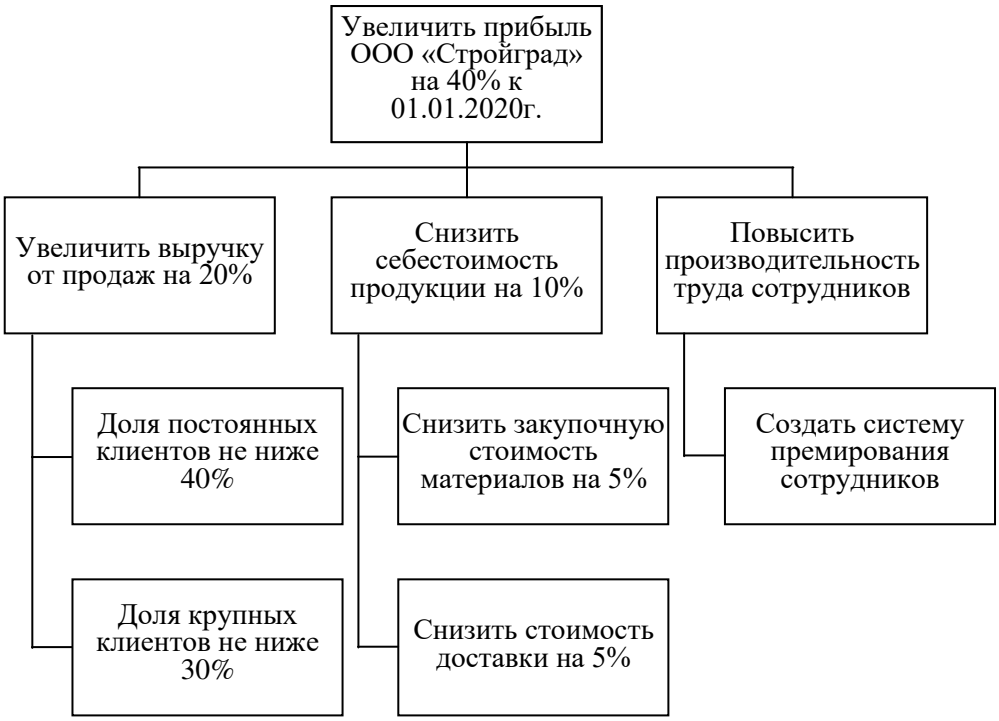

Рисунок 7 – Дерево целей ООО «Стройград»

Таким образом, дерево целей ООО «Стройград» имеет главную цель, а также промежуточные цели (цели первого и второго уровней), способствующие достижению главной цели. Отметим, что для достижения поставленной цели необходимо совершенствовать систему мотивации персонала в компании.

Организационная структура рассматриваемой компании отражена на рис. 8.

Рисунок 8 – Организационная структура ООО «Стройград»

Организационная структура ООО «Стройград» является линейной. Такое построение регулирования характеризуется тем, что существует один высший орган и несколько низших. Структура строительной компании с линейной формой руководства предполагает, что у каждой группы рабочих есть один начальник, который несет ответственность за работу всей группы, а также принимает все решения, касающиеся непосредственно этих работников. Он также единственный, кто получает всю необходимую информацию от этих сотрудников.

Таким образом, по результатам анализа основных технико-экономических показателей можно сделать вывод о хорошем финансовом состоянии организации, причем на конец 2017 г. произошло дальнейшее улучшение показателей.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Стройград»

С целью изучения влияния факторов внешней и внутренней среды на деятельность предприятия используем методику STEP – анализа. Проведем анализ факторов среды, в которой работает предприятие.

При проведении STEP – анализа необходимо проанализировать возможное влияние на деятельность предприятия четырех основных факторов макроэкономической среды: политический, экономический, социальный, технологический.

Политический фактор – это регулирование сферы деятельности организации со стороны государства.

Анализ экономического фактора позволяет понять, как формируются и распределяются основные экономические ресурсы на уровне общества.

Социальный аспект связан с формированием потребительских предпочтений населения, этим определяется возможный спрос на продукт организации в стратегической перспективе.

Значение технологического аспекта также важно, так как стоит угроза потери своего доли рынка из-за появления более совершенных технологий у конкурентов.

STEP – анализ для ООО "Стройград" отражает анализ факторов внешней среды, способных оказывать влияние на деятельность организации.

Таблица 2.2 – STEP – анализ для ООО "СТРОЙГРАД"

№	Наименование фактора	Вероятность	Сила влияния	Направленность влияния	Взвешенная оценка
S	Негативная оценка последствий строительства Челябинского ГОКа	0.8	7	-	5.6
	Увеличение рождаемости	0.4	6	+	2.4
	Желание переехать в более чистые районы города	0.3	6	+	1.8
T	Инвестиции в развитие новых технологий строительства	0.2	4	+	0.8
	Появление экологически-чистых материалов	0.1	2	+	0.2
E	Снижение покупательной способности потребителей	0.6	7	-	4.2
	Повышение инфляции	0.5	3	-	1.5
	Повышение ставок по кредитам	0.7	9	-	6.3
P	Усиление контроля таможенных органов	0.2	8	-	1.6
	Высокая частота проверок деятельности предприятий контролирующими органами	0.8	8	-	6.4
	Возможная политическая нестабильность	0.1	2	-	0.2

В результате анализа выяснилось, что социальные факторы оказывают как положительно, так и отрицательное влияние. Рост населения приведет к увеличению количества потребителей. Одновременно с этим многих жителей беспокоит вопрос экологии, из-за чего спрос на жилье может существенно снизиться, а стоимость жилья упадет.

Политические факторы могут негативно отразиться на деятельности предприятия. Увеличение проверок в строительной сфере и возможные штрафы могут пошатнуть репутацию и экономическое благополучие организации.

Экономические факторы оказывают отрицательное влияние на деятельность ООО "СТРОЙГРАД". Сокращение доходов населения приведет к тому, что

потребители будут искать более дешевое жилье.

Технологические факторы в своем большинстве способны оказать положительное влияние на развитие компании.

Для анализа внешней среды предприятия можно рассмотреть модель пяти сил Портера. Анализ конкурентных сил, действующих на ООО "СТРОЙГРАД" делается с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли. Портер предложил для этого модель пяти сил (рис. 9) Он аргументировал эту модель тем, чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль.

1. Первую группу составляют конкурентные силы предприятия, оказывающие подобные услуги. В этой группе представлена внутриотраслевая конкуренция, которая при традиционном рассмотрении рыночных систем выступала синонимом конкуренции вообще.

Как показывают исследования, основными конкурентами ООО "СТРОЙГРАД" являются следующие предприятия, представленные в таблице:

Таблица 2.3 – Основные конкуренты ООО "СТРОЙГРАД"

Название	Приблизительная доля рынка
ЗАО «СтройХолдинг»	2%
ООО "СТРОЙГРАД"	9%
ЗАО «Росс-Строй-Монтаж»	5%
ООО «Ремстройкомплекс»	11%
ЗАО «Универсалснаб»	3%
ООО «Твой дом»	21%
ЗАО «СтройДом»	18%
ЗАО «Биоинтерсервис» (ТД «БИС»)	2%
ООО «Мостранспремстрой»	3%
ЗАО «Альбион и К» (ТД «Мир кровли»)	8%
ЗАО «Строительная компания»	2%
Прочие	16%
ИТОГО:	100%

Согласно данным таблицы 2.3 у компании ООО "СТРОЙГРАД" доля рынка составляет 9%

Проведем анализ основных конкурентов, который отражен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ конкурентов ООО "СТРОЙГРАД"

№ п/п	Показатели (критерии оценки)	ООО "СТРОЙГРАД"	ООО«Твой дом»	ЗАО «СтройДом»	ООО «Ремстройкомплекс»
1	Месторасположение	О	О	У	У
2	Имидж	Х	О	Х	У
3	Дополнительные услуги	Х	Х	У	Х
4	Качество продукта	Х	Х	Х	Х
5	Известность на рынке	Х	Х	Х	У
6	Режим работы	Х	У	Х	Х
7	Квалификация персонала	Х	Х	У	У

О – отличный уровень;

Х – хороший уровень;

У – удовлетворительный уровень.

На основе данных оценим уровень внутриотраслевой конкуренции (таблица 2.5). Для того, чтобы оценить влияние каждой конкурентной силы из модели анализа конкуренции достаточно выбрать одно из трех значений в таблице и проставить соответствующий балл от 1 до 3. Проставленные баллы суммируются в конце каждой таблицы.

Таблица 2.5 – оценка уровня конкуренции внутри отрасли

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения	Небольшое количество игроков
	3		
Темп роста рынка	Снижение объемов рынка	Замедление роста	Высокий
		2	
Уровень дифференциации	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартный, но отличается по дополнительным параметрам	Продукты значительно отличаются.
	3		
Ограничения в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция	Есть возможность повысить цены незначительно	Всегда есть возможность к повышению цены
	3		
Итоговый балл:	11		

Окончание таблицы 2.5

4 бала	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции

На основе анализа сделаем вывод: конкуренция в строительной отрасли высокая. Это не позволяет компании регулировать свою ценовую политику в большем диапазоне, а также снижать стандарты качества.

2. Вторую группу формируют поставщики. В строительной сфере зависимость от поставщиков значительная, ведь без материалов невозможно заниматься прямой деятельностью. Если поставщик вовремя не предоставит материалы, строительство или ремонт объектов будет остановлено, что скажется на сроках строительства и расходах, связанных с оплатой труда работников. Продемонстрируем данное утверждение с помощью таблицы 2.6

Таблица 2.6 –Зависимость от поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Отсутствие ограниченности
		1
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
	2	
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1
Итоговый балл:	5	
4 балла	Низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	Средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	Высокий уровень влияния поставщиков	

Вывод: данные таблицы 2.6 говорят о том, что уровень влияния поставщиков средний, но, учитывая специфику строительной отрасли, можно допустить, что влияние также связано с дополнительными факторами.

3. В третью группу входят покупатели услуг. Данный пункт показывает, насколько клиенты привязаны к товару и насколько высок риск потери текущей клиентской базы.

В таблице ценим угрозу потери потребителей, проанализировав следующие показатели:

- доля покупателей с большим объемом продаж;
- склонность к переключению на товары субституты;
- чувствительность к цене (с помощью эластичности спроса);
- удовлетворенность качеством товара.

Таблица 2.7 – Зависимость от потребителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на одного клиента	На незначительную часть клиентов приходится 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			1
Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар компании уникален частично	Товар компании полностью уникален
	3		
Чувствительность к цене	Покупатель будет всегда переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значительной разнице в цене	Покупатель абсолютно нечувствителен к цене
		2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
	3		
Итоговый балл:	9		
4 бала	Низкий уровень угрозы ухода покупателей		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода покупателей		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы ухода покупателей		

На основе данных таблицы можно сделать вывод – уровень угрозы ухода клиентов высокий, поэтому необходимо делать упор на качество продукта и повышение качества услуг. Создание программы лояльности и системы скидок. Таким образом риск ухода покупателей понизится.

4. Четвертая группа состоит из потенциальных производителей аналогичных услуг. Оценим возможность появления новых конкурентов в таблице 2.8 с помощью критериев.

Таблица 2.8 – Оценка рисков возникновения новых игроков на рынке

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве услуги	Отсутствует	Существует у нескольких игроков рынка	Значимая
		2	
Сильные компании с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат 50% рынка	2-3 крупных игрока держат 80% рынка
		2	
Дифференциация продукта	Никий уровень разнообразия товара	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты игроками
	3		
Уровень инвестиций и затрат для входа отрасль	Низкий (окупается за 1-3 месяца)	Средний (окупается за 6-12 месяцев)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			1
Доступ к каналам распределения	Полностью открыт	Умеренные инвестиции	Ограничен
		2	
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство незначительно вмешивается в деятельность отрасли	Государство полностью регламентирует отрасль
			1
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	Игроки готовы снижать цены
	3		
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
		2	
Итоговый балл:	16		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

В итоге можно сделать вывод: вероятность появления новых конкурентов существует, но не критичная. Государство строго регламентирует данную сферу, что не позволит новым игрокам предоставлять значительно более дешевые услуги, так как это скажется на качестве продукта.

5. И наконец, пятую группу составляют производители замещающих услуг.

Таблица 2.9 – Наличие производителей замещающих услуг

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители «цена-качество»	Существуют и занимают большую долю на рынке	Существует, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
	1		
Итоговый балл:	16		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны товаров - заменителей		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны товаров - заменителей		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны товаров - заменителей		

На основе анализа становится понятно: товары заменители не являются угрозой для компании.

Сегодня позиции ООО "СТРОЙГРАД" на рынке строительных услуг г. Челябинска прочны практически на следующих сегментах строительного рынка:

– городское жилищное строительство;

– строительство промышленных объектов;

– строительство малоэтажных зданий (в том числе дач, усадеб, коттеджей) на базе автономных санитарно-технических систем;

– ремонт и эксплуатация объектов городского и сельского коммунального хозяйства.

На основе вышесказанного резюмируем полученные результаты. (рис. 9).

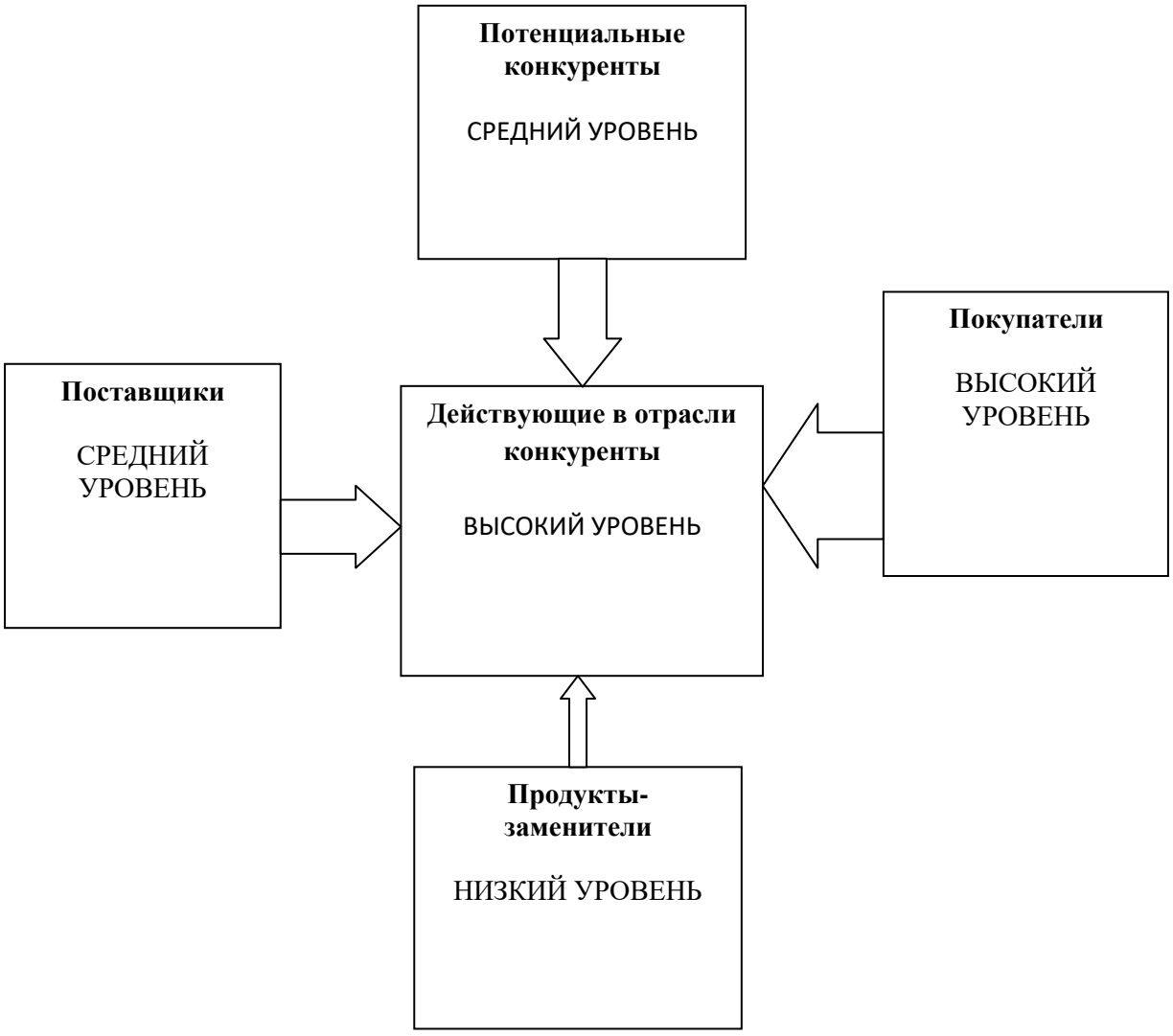

Рисунок 9 – Пять конкурентных сил, определяющих прибыльность отрасли для ООО "СТРОЙГРАД"

Балльная оценка комплексной привлекательности отрасли складывается из оценки неполной привлекательности отрасли и конкурентной оценки по методике М. Портера. Чтобы получить формальную, количественную оценку отраслевой привлекательности, каждому показателю нужно присвоить вес, соответствующий его важности для руководства организации и той роли, которую играет этот показатель в выборе стратегии диверсификации. Сумма всех весов должна быть равна 1. Взвешенные оценки привлекательности рассчитываются путем умножения оценки каждого показателя привлекательности отрасли (при оценке использую шкалу от 1 до 10) на вес данного показателя.

Таблица 2.10 – Оценка комплексной привлекательности отрасли

Факторы	Ранг	Балл	Оценка
1. Емкость и темпы роста рынка	0,20	4	0,8
2. Потребность в первоначальном капитале	0,30	10	3
3. Технологические инновации	0,10	7	0,7
4. Конкурентная ситуация	0,20	7	1,4
5. Сезонные и циклические колебания	0,10	8	0,8
6. Социальные и политические факторы, факторы окружающей среды, государственного регулирования	0,10	8	0,8
Оценка привлекательности отрасли	1,00		7,5

Из таблицы 2.10 видно, что отрасль имеет высокую оценку привлекательности 7,5. Это связано в основном со спадом экономического кризиса.

Далее необходимо построить матрицу БКГ для ООО «СТРОЙГРАД». Адаптированная матрица BCG строится на основе внутренней информации компании. Расчётные данные для построения матрицы БКГ представлены в таблице 2.11. С учетом этого построена матрица БКГ (рисунок 10).

Таблица 2.11 – Данные для построения матрицы БКГ

Показатели	1	2	3	4	5
Темп роста	1,1	0,5	1,18	0,7	0,9
Доля рынка ООО «Стройград», %	10,1	8,36	25,11	16	4,78
Доля рынка осн. конкурента, %	13,5	15,25	3,14	14	25,8
Относительная доля предприятия	18,3	9	8,91	12,4	25
Доля в общем объеме продаж, %	11,52	16,36	12,89	14,12	8,35

Примечание: 1 – ремонт крыш; 2 – ремонт стен; 3 – утепление окон; 4 – замена дверей; 5 – покраска объектов.

Строим матрицу BCG:

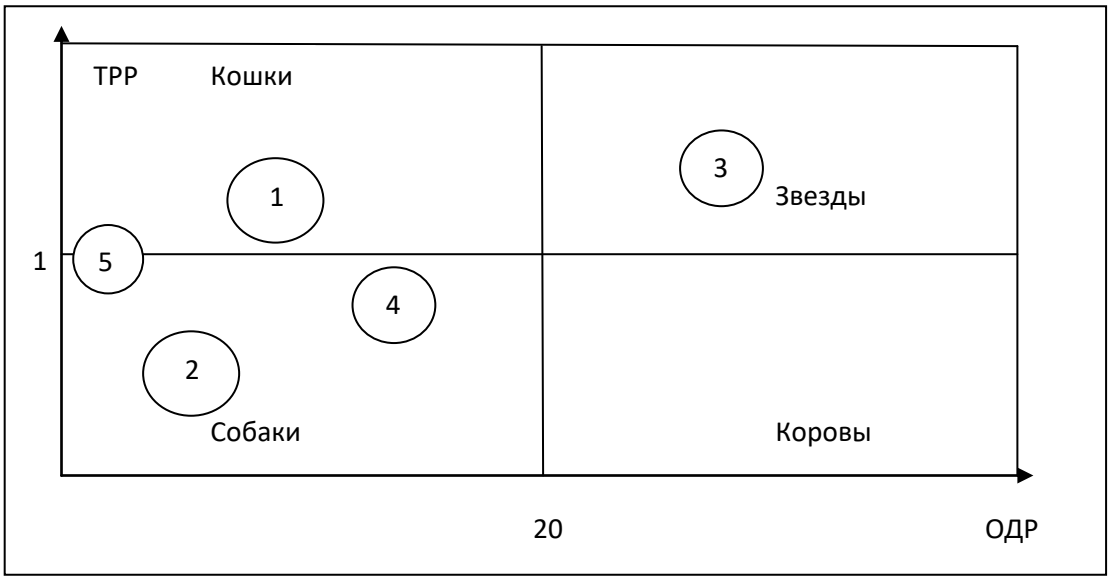

Рисунок 10 – Матрица БКГ для ООО «Стройград»

Вывод:

На диаграмме видно, что услуга «ремонт крыш» уже попала в разряд «Кошки». Товары этой группы могут оказаться очень перспективными, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров, и при этом увеличить финансирование данных товаров, или прекратить их финансирование. Однако услуга «ремонт стен» попала в бизнес – область «Собаки», что говорит о существенном снижении потока денежной наличности на предприятии, порой даже отрицательном.

«Дойных коров» у компании нет, стоит задуматься о переводе услуги «замена дверей» в категорию «дойные коровы». Это позволит получать стабильный доход при минимальном количестве вложений. Для улучшения сложившейся ситуации организации следует осуществить следующие меры: привлечь новых инвесторов; занять рынок замены дверей и избавиться от услуги «ремонт стен».

Анализ факторов внутренней среды ООО «Стройград» возможно провести с помощью концепции 7sMcKinsey и SNW- анализа.

Модель Маккинси 7С используется для анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании. В основе модели заложен анализ 7 ключевых элементов микросреды организации: стратегия, структура, система управления, стиль взаимоотношений внутри компании, состав работников, сумма

навыков и система ценностей. Все элементы модели связаны между собой. Это означает, что изменение хотя бы в одной из перечисленных областей незамедлительно потребует изменения во всех остальных.

Таблица 2.12 – Модель Маккинси 7С

Элемент 7S	Описание элемента	Противоречие
Стратегия	Постепенный охват рынка	Нет
Структура	Простая вертикальная структура подчинения в компании	Нет
Система управления	Несколько формальных систем, связанных с процессом взаимодействия с клиентами. Сильная система стратегического планирования, управления персоналом. Слабая система развития новых направлений.	Нет
Сумма навыков	В компании есть несколько специалистов с узкоспециализированными навыками работы, остальные навыки реализуются руководством компании (основателями).	Нет
Состав работников	В компании нет свободных мест. Мотивация сотрудников построена на получении вознаграждения от деятельности компании.	Нет
Стиль взаимоотношений	Демократичный, частично хаотичный стиль управления.	Нет
Система ценностей	Персонал компании ценит работу в компании и доверяет друг другу, но уровень текучки значительный.	Нет

Рисунок 11 – схема 7С McKinsey

Согласно модели Маккинси 7С компания занимает устойчивое положение на рынке. Организационная структура компании проста, что удобно для небольших компаний. Система мотивации сотрудников основывается преимущественно на материальных методах.

С целью еще более подробного анализа внутренней среды компании был произведен SNW-анализ параметров деятельности предприятия по следующим критериям: сильное (Strong), нейтральное (Neutral), слабое (Weakness). Этот анализ дает наиболее развернутую картину и понимание того, какие именно блоки управления из рассмотренного выше профиля эффективности являются наиболее значимыми и какое они оказывают влияние на стратегическое развитие компании (табл. 2.13).

Главной задачей этого анализа является выявление сильных и слабых сторон компании, а задача разрабатываемой стратегии – это максимально полное и точное использование сильных сторон для последующей нейтрализации слабых.

Таблица 2.13 – Результаты SNW-анализа в ООО «Стройград»

Наименование стратегических позиций	Качественная оценка позиций								
	S-сильная			N-нейтральная			W-слабая		
	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4
Видение будущего и стратегия его достижения									
Стратегия бизнеса		Y					x		
Реализация стратегических изменений		Y						x	
Оказание услуг									
Качество сервиса		Y	x						
Сроки выполнения заказов		x	Y						
Гибкость		Y		x					
Маркетинг									
Стратегия маркетинга		Y			x				
Мониторинг рынка	Y				x				
Товарная политика	Y				x				
Ценовая политика	Y			x					
Мероприятии по продвижению отрасли и рекламе продукции		Y		x					
PR			Y			x			
Логистика и цепи поставок									
Управление закупками		Y	x						
Зависимость от поставщиков	Y	x							
Входная логистика		Y	x						
Выходная логистика			x	Y					
Продажи и сервис									
Технология продаж		Y		x					
Клиентоориентированность		Y		x					
Доступность	Y		x						
Объем продаж		Y	x						
HR									
Кадровая политика			Y			x			
Система мотивации		Y					x		
Командная работа	Y						x		
Социально-психологический климат в коллективе			Y			x			

Окончание таблицы 2.13

Квалификация персонала		Y	x						
Корпоративная культура			Y						x
Адаптация персонала		Y					x		
IT									
Эффективность систем поиска и сбора информации			Y			x			
Эффективность коммуникации			Y			x			
Уровень содержания технической оснащенности			Y			x			
Наличие информационно-технического центра			Y			x			
Управление финансами									
Финансовая устойчивость		Y		x					
Управленческий учет	Y		x						
Функционирование системы планирования и прогнозирования			Y		x				
Управление активами									
Управление собственностью		Y	x						
Территориальное расположение	Y			x					
Наличие «ноу-хау»			Y				x		
Нематериальные активы		Y			x				
Корпоративное управление									
Организационная структура			Y			x			
Регламенты управления, процедуры		Y					x		
Межфункциональное взаимодействие			Y				x		
Управление безопасностью									
Здоровье сотрудников		Y		x					
Безопасность имущества	Y		x						
Защита информации		Y	x						
Управление изменениями									
Процедуры изменений		Y					x		
Система накопления знаний			Y	x					

Как видно из табл. 2.13, к слабым сторонам компании ООО «Стройград» относятся:

– отсутствие четкой стратегии развития;

– слабое обучение персонала;

– отсутствие должной мотивации и стимулирования персонала;

– недостаточное информационное обеспечение;

– слабая организация планирования;

– отсутствие системы оценки качества работы персонала;

С учетом сильных и слабых сторон предприятия, факторами внешней среды и видения организации можно сделать вывод, что оно нуждается в получении дополнительных конкурентных преимуществ, одним из которых может стать совершенствование системы стимулирования обслуживающего персонала.

Для построения стратегии развития организации нужны данные не только о самом предприятии, но и его окружении. По отношению к окружению важны два

вопроса: какие возможности окружения можно использовать и какие угрозы для будущего организации там существуют.

Для определения перспектив развития ООО «СТРОЙГРАД» был проведен SWOT - анализ. Именно SWOT - анализ позволяет увидеть стратегические направления организации.

Таблица 2.14 – SWOT анализ ООО «СТРОЙГРАД»

Внешние факторы / Внутренние факторы	Возможности 1.Темпы роста рынка. 2.Соответствия предоставляемых услуг. 3.Появление новых групп потребителей.	Угрозы 1.Появление новых конкурентов 2.Повышение требований потребителей к качеству 3.Снижение спроса на данную услугу
Сильные стороны 1.Конкурентная заработная плата 2.Оперативность принятия решения 3. Высокое качество предоставляемых услуг 4. Хороший кредитный рейтинг в банках	«Сила и возможности» 1. Конкурентная заработная плата позволяет находить специалистов 2.За счет высокой оперативности скорость принятия решений в критический момент выше, чем у конкурентов. 3. За счет качественного обслуживания повышается информированность потенциальных потребителей.	«Сила и угроза» 1.Уменьшить угрозу конкурентов путем увеличения своей доли рынка и развития бренда, что требует большего внимания к развитию маркетинга и достаточному его финансированию 2.Внедрять новые услуги или усовершенствовать имеющиеся для потребителей. 3.За счет новых технологий и кредитования не давать снизить спрос на данную услугу.
Слабые стороны 1.Текучесть кадров 2.Несовершенная система стимулирования персонала. 3. Отсутствие четкой стратегии развития; 4. Слабое обучение персонала; 5. Слабая организация планирования;	«Слабость и возможности» 1. Совершенствование качества системы найма персонала на основе компетентного подхода 2. Найти способ дополнительного стимулирования персонала 3. Создать стратегию развития для того, чтобы каждый работник понимал свою задачу	«Слабость и угрозы» 1. Снижение платежеспособности населения. 2. Снижение уровня жизни населения.

Исходя из результатов SWOT-анализа можно сделать вывод, что есть угроза появления конкурентов и увеличения себестоимости строительства. Однако благодаря тому, что на кредит можно рассчитывать, компания справится с оплатой своих обязательств даже в случае негативных сценариев. Конкурентов также можно не бояться, поскольку компания работает на рынке долго время и имеет хорошую репутацию. Однако экономия на строительных материалах

снижает качество строительных работ. Чтобы победить в конкурентной борьбе следует пересмотреть политику снижения себестоимости и поискать другие резервы снижения себестоимости с сохранением качества строительных работ на высоком уровне.

Следовательно, у компании есть потенциал эффективно работать на рынке. И используя сильные стороны предприятия можно использовать появляющиеся возможности и избежать угроз.

Таким образом, следует констатировать, что предприятие ООО «СТРОЙГРАД» является конкурентоспособным. Компания функционирует на конкурентном рынке, для того, чтобы улучшить свои показатели ей необходимо совершенствовать маркетинговую деятельность, привлекать клиентов.

В целом можно говорить о том, что компания развивается стабильно. Экономическое состояние предприятия благоприятные. Внешние и внутренние факторы развития организации оказывают на нее как положительное, так и отрицательное влияние.

2.3 Кадровый аудит ООО «Стройград»

Состав работников ООО «СТРОЙГРАД» отражен в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Состав работников ООО «СТРОЙГРАД» по категориям

Категории	Численность на 31.12					
	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел	%	чел	%	чел	%
Руководители	9	24	9	25	9	22
Специалисты	8	22	7	20	8	20
Рабочие	20	54	19	55	23	58
Итого	37	100	35	100	40	100

Наглядно динамику среднесписочной численности персонала ООО «Стройград» по категориям можно видеть на рисунке.

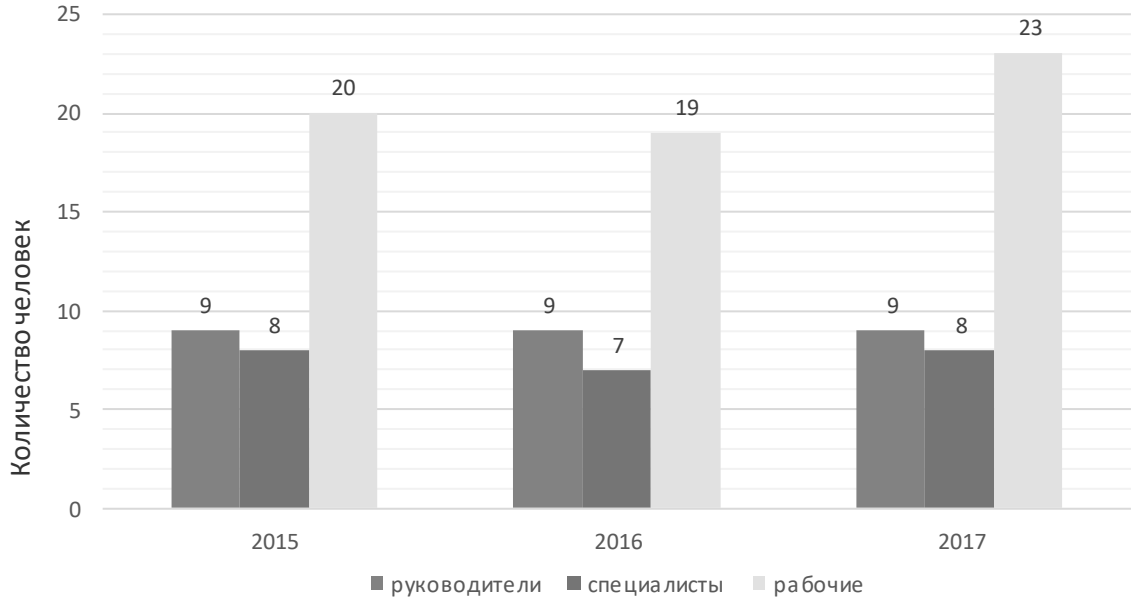

Рисунок 12 – Динамика среднесписочной численности персонала

За все три исследуемых года списочная численность сотрудников предприятия практически не изменялась. Основные кадры предприятия составляют рабочие.

Анализ качественного состава кадров – это изучение работников по полу, возрасту, образованию, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. В качественном составе ООО «СТРОЙГРАД» за период 2015-2017 годы произошли незначительные изменения, о чем видно из нижеприведенных таблиц.

Таблица 2.16 – Качественный состав работников ООО «СТРОЙГРАД» по образованию

Образование	Численность на конец года					
	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел	%	чел	%	чел	%
Высшее профессиональное образование	10	27	10	27	11	27
Среднее профессиональное	15	40	12	33	18	46
Начальное профессиональное	12	33	13	40	11	27
Итого	37	100	35	100	40	100

Наглядно динамику качественного состава работников ООО «Стройград» по образованию можно видеть на рисунке.

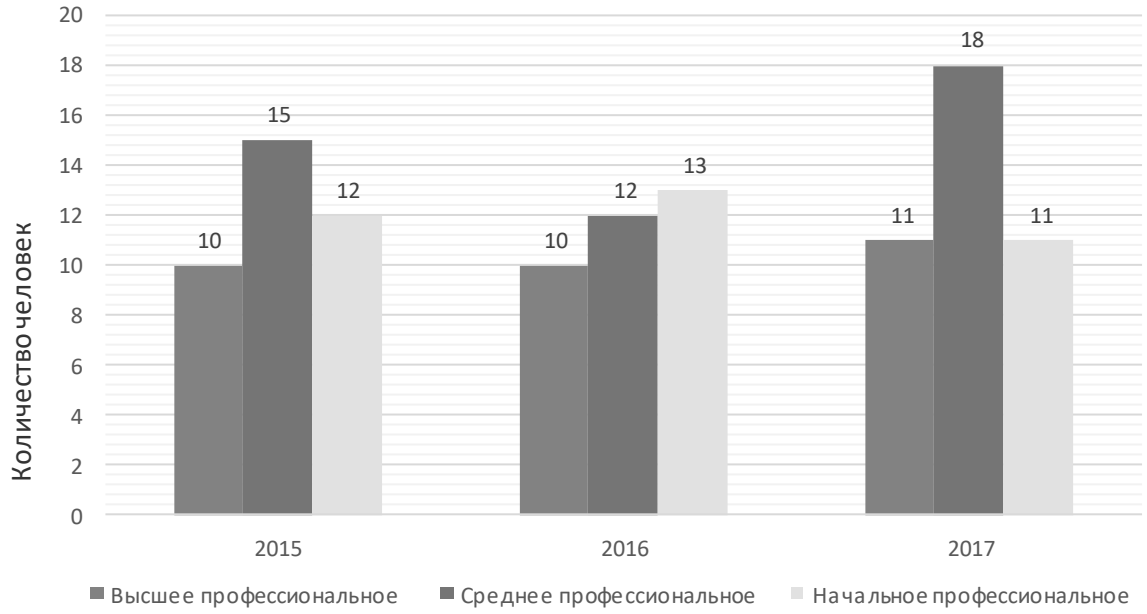

Рисунок 13 – Динамика качественного состава работников

В течение всего рассматриваемого периода преобладают рабочие со средним профессиональным образованием, в 2016-2017 гг. увеличилось число рабочих, имеющих среднее профессиональное образование, это говорит о повышении профессионализма рабочих. Число сотрудников с высшим образованием осталось неизменным за все три года.

Таблица 2.17 – Состав работников ООО «СТРОЙГРАД» по возрасту

Возраст	Численность на конец года		
	2015	2016	2017
До 30 лет	19	19	20
30 – 40 лет	15	14	18
40 – 50 лет	3	2	2
Итого	37	35	40

Наглядно динамику возрастного состава работников ООО «Стройград» можно видеть на рисунке.

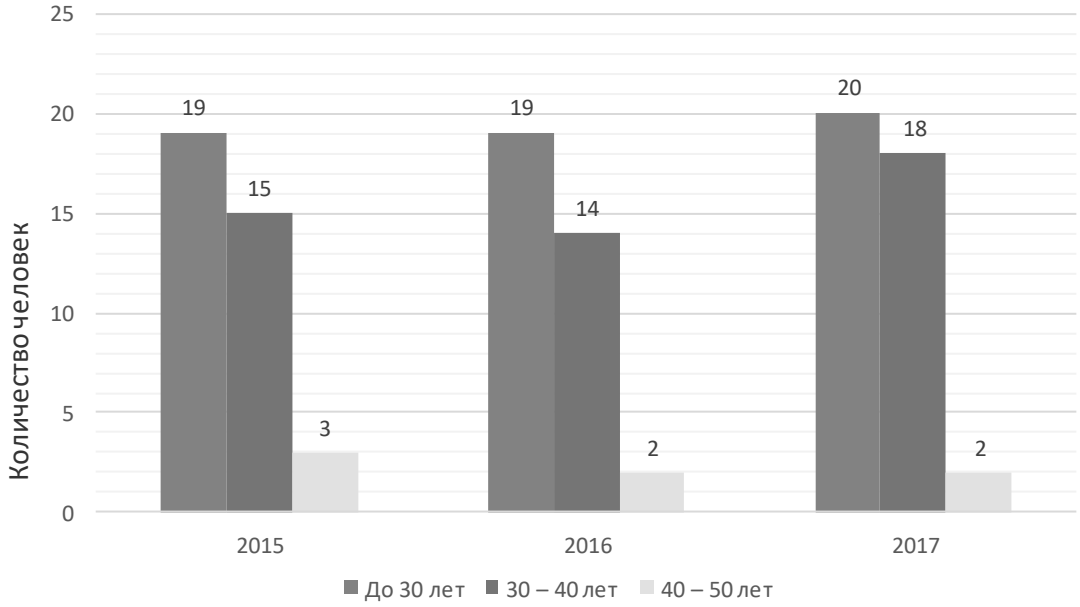

Рисунок 14 – Динамика возрастного состава работников

Вывод: наибольший удельный вес составляют сотрудники в возрасте до 30 лет, небольшую часть составляют работники в возрасте 40-50 лет. Это говорит о том, что изменения внутри компании с большей вероятностью будут восприняты положительно, потому что молодые работники менее консервативны и могут перестраивать свою работу, если видят в этом смысл и благо для себя.

Наибольший удельный вес составляют сотрудники в возрасте до 30 лет, небольшую часть составляют работники в возрасте 40-50 лет.

Состав работников ООО «СТРОЙГРАД» по полу отражен в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Состав работников ООО «СТРОЙГРАД» по полу

Образование	Численность на конец года					
	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	чел	%	чел	%	чел	%
муж.	31	84	30	86	34	85
жен.	6	16	5	14	6	15

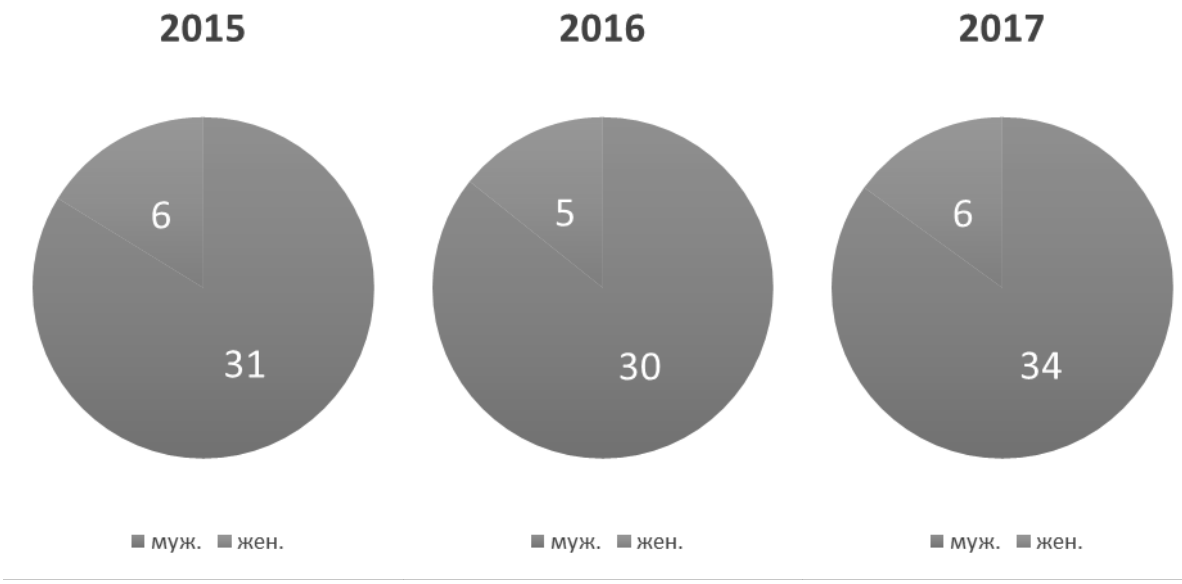

Рисунок 15 – Состав работников ООО «СТРОЙГРАД» по полу (кол-во чел.)

Рассмотрим характеристику трудовых ресурсов компании в 2015-2017 гг. в таблице 2.19.

Таблица 2.19 –Характеристика трудовых ресурсов в ООО «СТРОЙГРАД» в 2015-2017 гг. (чел.)

Категория	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1. принятые по основной деятельности	5	5	9
2. уволенные по собственному желанию	7	1	1
3. уволенные из-за нарушения трудовой и финансовой дисциплины	0	1	0
4. кол-во работников, проработавших весь год	37	35	40

Согласно данным таблицы 2.19, число принятых работников за рассматриваемый период увеличилось, что обусловлено расширением компании.

В качестве основных причин текучести кадров можно отметить:

– низкий уровень мотивации сотрудников (40% сотрудников)

– низкий уровень заработной платы (20% сотрудников)

– сложности в выстраивании взаимоотношений с руководством компании (20%).

Анализ фонда заработной платы за 2017 г. отражен в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Анализ фонда заработной платы за отчетный 2017 г. (тыс. руб.)

Показатель	План	Отчет	Абсолютное отклонение от плана	Процент выполнения плана, %
Среднесписочная численность (Ч)	40	40	0	100
Фонд заработной платы (ФЗП)	567205	692966	125761	122,5
Производительность труда (среднесписочная) (ПТ)	1275	1299,6	24,6	102,3
Среднемесячная заработная плата (СЗП)	12632,24	13199,47	1567,23	115,3

Согласно данным таблицы 2.20, фонд заработной платы за 2017 г. превысил планируемый по ряду показателей. В частности, производительность труда оказалась выше ожидаемой, среднемесячная заработная плата также превысила планируемую.

Одним из способов повышения производительности труда является мотивация труда персонала, это ключевое направление кадровой политики любого предприятия. Служба по управлению персоналом ООО «СТРОЙГРАД» применяют различные методы мотивации персонала:

- административно-организационные – издают приказы, распоряжения, указания при управлении текущей деятельности. Через принимаемые Положения, должностные инструкции регулируют взаимоотношения и связь сотрудников между структурными подразделениями.

- экономические методы – повышают заработную плату, выплачивают премии, доплаты; используют сдельную оплату труда; выделяют материальную помощь; выделяют материальное поощрение молодым специалистам до 30 лет и др.

- социально–психологические методы, применяемые с целью изучения и повышения социальной активности сотрудников – анкетирование, тестирование, опрос и др. [22, с. 76]

Кроме того, стимулируют труд посредством гарантированного предоставления работникам полного социального пакета, предусмотренного

законодательством: оплата больничных листов; предоставление очередного оплачиваемого отпуска в размере 28 календарных дней; обязательное социальное страхование (отчисления в пенсионный фонд, сюда же можно отнести уплату подоходного налога); возмещение расходов, связанных с командировками сотрудников (ст. 167-168 ТК РФ); возмещение транспортных расходов сотрудникам, постоянная работа которых имеет разъездной характер (ст. 168.1 ТК РФ).

Осуществляя кадровую политику, руководство ООО «СТРОЙГРАД» нацелено на выполнение первоочередных задач:

– Определение общей стратегии предприятия и принципов кадровой политики.

– Планирование потребности предприятия в молодых специалистах с учетом существующего кадрового состава.

– Повышение квалификации персонала и его переподготовка.

– Система продвижения по службе.

– Политика заработной платы и социальных услуг.

– Учет затрат на сотрудников.

Принципы кадровой политики ООО «СТРОЙГРАД»:

– Ответственность каждого работника перед предприятием и ответственность предприятия перед каждым работником.

– Создание условий для максимально эффективного использования каждого работника, максимальная отдача от каждого.

– Создание условий для нравственного, физического и культурного совершенствования работников, забота каждого о своем нравственном и физическом здоровье.

– Создание возможностей и условий для профессионального роста, стремление каждого работника стать классным специалистом.

В Положении определены основные задачи менеджера по управлению персоналом:

– Проведение «Политики» высшего руководства предприятия, направленной на достижения главной цели в области качества - выпуск продукции, удовлетворяющей потребностям и ожиданиям потребителя, в кадровой работе.

– Подбор, расстановка и воспитание кадров.

– Учет личного состава. Формирование и ведение банка данных о количественном и качественном составе кадров.

– Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами директора. Прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек.

– Создание резерва кадров для выдвижения на руководящие и материально ответственные должности.

– Организация и проведение всех видов подготовки и повышении квалификации кадров.

– Учет кадров.

– Составление графиков отпусков, учет использования работниками отпусков, оформление очередных и дополнительных отпусков в соответствии с утвержденными графиками.

– Обеспечение прав, льгот и гарантий работников предприятия.

– Повышение профессиональных компетенций.

– Работа по воинскому учету и бронированию военнообязанных граждан, выдаче постоянных и временных пропусков.

В ООО «СТРОЙГРАД» имеются должностные инструкции для всех управленцев, а для главных специалистов разработаны тарифно-квалификационные характеристики. Отсюда, можно сделать вывод, о том, что предприятие имеет четко отрегулированную систему регламентирующих документов, являющаяся базой системы менеджмента на данном предприятии. Основными документами, образующими структуру, являются как штатное расписание, так и положения о подразделениях, должностные инструкции. В то же время данная система не может полностью обеспечить эффективной работы предприятия в связи с отсутствием нормативных и регламентирующих

документов, определяющих цели, задачи структурных блоков, связи, определяющие оптимальные потоки информации, обеспечивающие соответствие между полномочиями и ответственностью всеми руководителей в рамках имеющихся в их распоряжении ресурсов.

Вывод по главе:

Результаты проведенного анализа позволяют утверждать, что рассматриваемая строительная организация занимает небольшую долю на рынке, но стремится выйти на лидирующие позиции. Для реализации стратегической цели компании необходимо использовать разнообразные методы, в том числе, осуществить совершенствование системы мотивации сотрудников предприятия. На данный момент система мотивации не устраивает 40% сотрудников. Многие указывают на доминирующее влияние материальных методов мотивации, незаинтересованность компании в развитии своего персонала. Некоторые сотрудники указывают на слабость корпоративной культуры компании.

Анализ полученных результатов позволяет говорить о том, что выстроенная в компании система мотивации оказывает непосредственное влияние на ее экономическое развитие, конкурентные преимущества. На данный момент ООО «Стройград» отстает от лидеров строительной отрасли в Челябинске, но у него существуют определенные возможности для развития. Представляется целесообразным разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала в рассматриваемой организации.

3. ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «СТРОЙГРАД»

3.1 Анализ существующей системы мотивации персонала в ООО «СТРОЙГРАД»

В системе мотивации сотрудников ООО «Стройград» применяются следующие группы методов:

Экономические методы: материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

Социально-психологические методы: развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

Стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации праздников для сотрудников и их детей.

Основной акцент в системе мотивации персонала сделан на материальные методы стимулирования.

Организация оплаты труда в целом складывается из следующих основных частей: нормирования труда; тарифного нормирования заработной платы, что достигается благодаря разработанной тарифной системе; формы и системы оплаты труда.

Посредством нормирования труда разрабатывают научно обоснованные нормы труда (нормы выработки, нормы времени). Они являются необходимыми элементами для правильной организации оплаты труда работников в соответствии с его количеством.

Стимулирующее воздействие на развитие производства оказывает правильный выбор форм оплаты труда, отвечающих условиям отдельного хозяйства. Оплата труда менеджеров производится по сдельной форме и сдельно-премиальной системе оплаты труда. Так как согласно коллективному договору, оплата труда отдельных категорий рабочих производится за объем выполненных работ по расценкам, рассчитанным исходя из установленных норм выработки и действующих тарифных ставок соответствующего разряда рабочего с учетом условий материального стимулирования.

Тарифная система служит связующим звеном между нормированием и формой и системой оплаты труда. Через нее осуществляется государственное регулирование заработной платы, достигается необходимая дифференциация уровня оплаты труда работников с учетом их квалификационного уровня и условий труда.

На основании «Положения по оплате труда» работников в ООО «Стройград» применяется Единая межотраслевая восьми разрядная тарифная сетка (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Тарифные ставки сотрудников за 1 час или рабочий день (7-ми или 8-ми часовой), руб.

Категория	Разряды							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Для сдельщиков	77,29	80,38	84,21	88,11	97,39	108,21	119,80	131,40
Для повременщиков	77,36	80,48	84	88,24	96,8	108	120	131,2

Норма выработки определяется исходя из производительности за час и времени основной работы. Оплата труда рассчитывается исходя из дневной нормы и расценки.

Для начисления оплаты труда за фактически выполненную работу в ООО «Стройград» ведется тарификация механизированных работ. Тарификация работ позволяет начислить заработную плату работнику за выполненную им норму и

соответствующей этой норме расценки. Ранее тарификация работ подлежала изменению два раза в год, но в последнее время меняется ежегодно.

Показателем премирования является выполнение установленных планов по реализации продукции. Основным условием начисления премий работникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, строгое соблюдение санитарного режима.

Оплата труда производится в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы. Дифференциация заработной платы по этим показателям обеспечивается на основе тарифной системы оплаты труда. Тарификация рабочих производится по восьми разрядам Единой тарифной сетки.

Заработная плата работников формируется из двух частей – основной и дополнительной. Основная заработная плата начисляется по разработанным расценкам. Дополнительная оплата начисляется в размере 100% к основному заработку.

Работник может быть лишен дополнительной оплаты полностью или частично в следующих случаях:

- недоработка нормативного времени по неуважительной причине – до 50%;
- невыполнение указаний руководителя – до 100%;
- нарушение трудовой дисциплины – до 100%;
- прогулы – 100%;
- хищение продукции – 100%.

Доплаты за продукцию работникам начисляют независимо от выполнения плана. Руководители и специалисты получают оплату за фактически отработанное время включая премию за выполнение нормированного задания, разработанного на основе прогрессивных нормативов, своевременное и качественное выполнение работы и другие достижения. При повременно-премиальной системе заработок

рабочего зависит не только от количества отработанного времени, квалификации, но и от показателей работы. Оплата труда каждого работника зависит от его личного вклада, квалификации и максимальным размером не ограничивается.

При этом на предприятии практически отсутствуют нематериальные приемы стимулирования работников, что существенно сказывается на производительности труда.

Для выявления проблем в сфере ООО «Стройград» была использована такая форма опроса как анкетирование, т.е. самый распространенный из социологических методов и позволяющий получить данные, максимально приближенные к реальным мнениям респондентов за счет анонимности анкеты, а также выявить значимость отдельных факторов для респондентов. Предложенная методика складывается из совокупности анкеты для сотрудников подразделения, а также статистических методов обработки данных, полученных путем анкетирования.

Нами была использована анкета, которая позволяет получить информацию об уровне удовлетворенности трудом работников. Анкета представлена в Приложении.

Результатом анализа 31 анкеты (рабочие – всего 23 человек и административной группы – 8 человек) стали данные о степени удовлетворенности качеством трудовой жизни работников:

1) отношение к выполняемой работе и социально-психологическим методам мотивации – в среднем 3,3 балла по 10-балльной шкале;

2) отношения в рабочем коллективе оцениваются на 7,2 балла;

3) удовлетворенность условиями работы –7 балла;

4) удовлетворенность заработной платой – 5,3 балла;

5) отношение к управлению – 6,1 балла.

Полученные результаты анкетирования отражены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Результаты анкетирования работников об удовлетворенности качеством трудовой жизни

Категория	Количество баллов
отношение к выполняемой работе	3.3
отношение к социально-психологическим методам мотивации	3.3
отношения в рабочем коллективе	7,2
удовлетворенность условиями работы	7
удовлетворенность заработной платой	5,3
отношение к управлению	6,1

Таким образом, руководству ООО «Стройград» следует принять меры по совершенствованию системы социально-психологических методов мотивации и оплаты труда персонала.

Представляется целесообразным сравнить мотивационные механизмы, используемые на предприятиях-конкурентах для выявления сильных и слабых сторон мотивации ООО «Стройград». Для получения данных по организациям-конкурентам были проанализированы материалы данных компаний, опубликованные на их сайтах, сообщения в средствах массовой информации, а также личные впечатления сотрудников данных предприятий. Полученные данные отражены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Оценка конкурентоспособности мотивационного механизма в ООО «Стройград»

Показатель	ООО «Стройград»	Жилстрой №9	Стройтехнология
Меры материального мотивирования			
Сдельная оплата труда	8	7	8
Премии лучшим работникам (за месяц, квартал, год)	10	10	8
Премии за выслугу лет			
Премии по результатам аттестации		4	
Бонусная оплата труда	9	10	8
Регулярное повышение оплаты труда	7	6	6
Меры нематериального мотивирования			
Награждение лучших работников памятными призами и грамотами	8	10	9

Окончание таблицы 3.3

Обучение за счет компании	6	7	6
Формирование корпоративной культуры	10	10	10
Подарки на памятные даты для сотрудников и членов их семей (Новый год, 8 марта, 23 февраля, день рождения)	7	8	9
Организация совместного досуга сотрудников	10	9	10
Организация спортивных мероприятий	7	7	5
Оплата компанией абонемента для сотрудников в бассейн (тренажерный зал и т.д.)			6
Помощь собственным сотрудникам в решении юридических вопросов (организация консультации с юристом)		5	
Предоставление дополнительных отгулов	6	8	8
Оценка	6	6,7	6,2

Анализируя полученные результаты необходимо отметить, что итоговая оценка мотивационного механизма у ООО «Стройград» самая низкая по сравнению с конкурентами, хотя разрыв определяется десятыми долями. Наибольший показатель выявлен у компании Жилстрой №9 (6,7). При этом необходимо констатировать, что основной причиной, по которой мотивационный механизм ООО «Стройград» уступает другим организациям, является слабое использование нематериальных методов стимулирования, а также отсутствие премий за результат обучения сотрудников.

Отметим, что результаты анкетирования сотрудников компании также показали слабое использование нематериальных способов мотивации персонала, что указывает на необходимость разработки и внедрения эффективной системы мотивации, учитывающей как материальные, так и нематериальные способы стимулирования труда работников.

Сравнивая мотивационные механизмы на всех трех предприятиях необходимо констатировать, что предпочтение во всех компаниях отдается использованию материальных методов стимулирования. При этом доминируют премии и начисление бонусов. Нематериальные методы стимулирования во всех трех организациях развиты в меньшей степени, хотя они отличаются некоторым

разнообразием. В целом было выявлено, что общая оценка мотивационного механизма у ООО «Стройград» несколько ниже, чем у других компаний.

Рисунок 16 – Система **мотивации** специалистов ООО «Стройград»

Следовательно, существующая система мотивации в ООО «Стройград» основывается в большей степени на материальной составляющей. При этом анализ показал, что 40% сотрудников недовольны существующей системой мотивации. Сравнение мотивационных механизмов ООО «Стройград» с фирмами-конкурентами позволило выявить, что нематериальна мотивация в компании ООО «Стройград» развита слабо, ей практически не уделяется внимание. Представляется целесообразным разработать проект по совершенствованию мотивации сотрудников компании.

3.2 Проект по совершенствованию мотивации сотрудников

В качестве возможных направлений совершенствования мотивационных механизмов на рассматриваемом предприятии можно предложить использовать меры как материального, так и нематериального стимулирования.

На рис. 16 отразим усовершенствованную систему мотивации персонала ООО «Стройград».

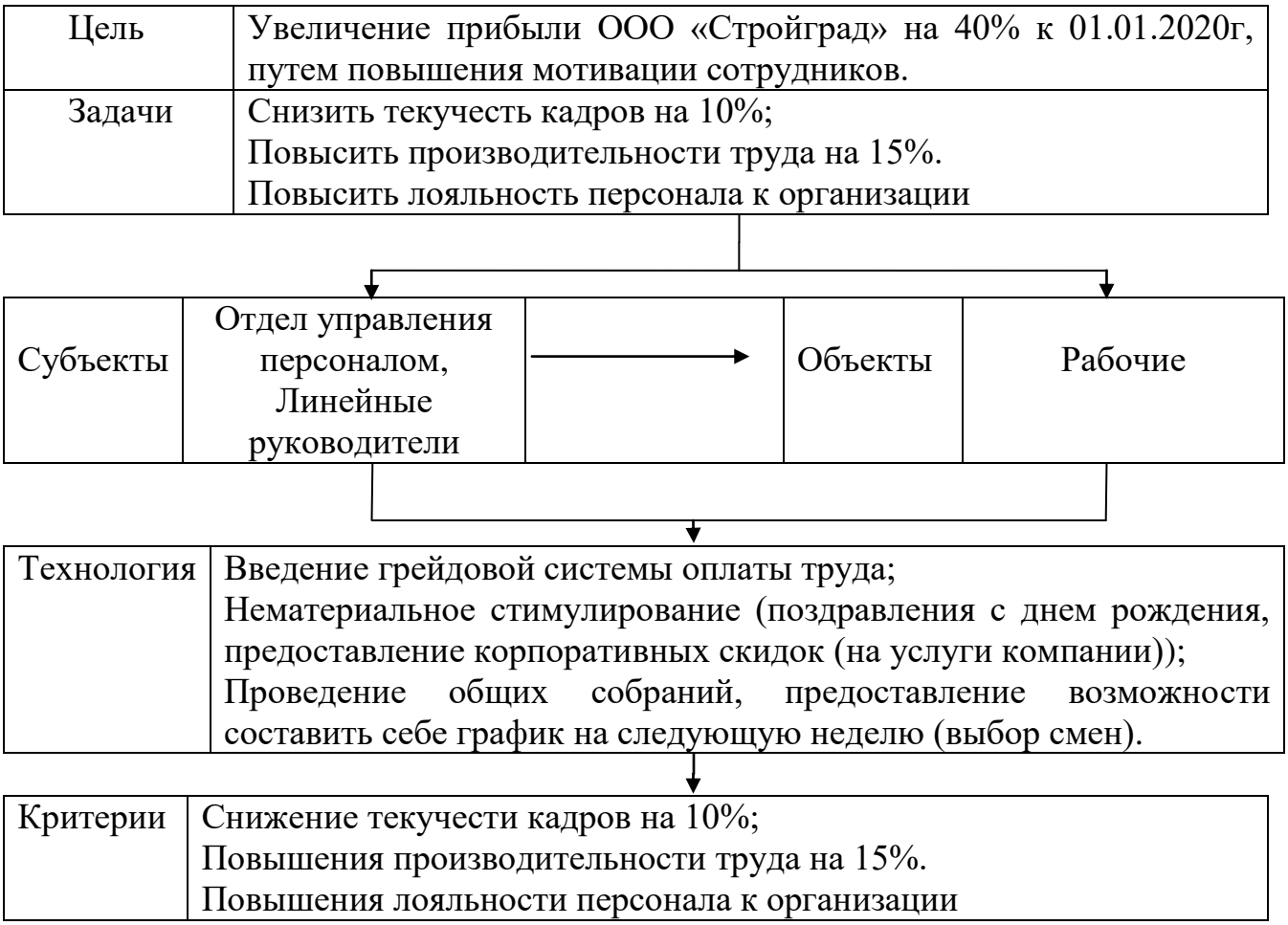

Рисунок 17 – Усовершенствованная система **мотивации** специалистов ООО «Стройград»

Для совершенствования материального стимулирования в ООО «Стройград» предлагается новая система по начислению зарплат – так называемая, система грейдов.

Грейд (grade – «зарплатный уровень») – ступень (шаг) шкалы «зарплатной структуры». В отличие от стандартной тарифной сетки, которая принята еще в советские времена, данная система строится таким образом, что работодатели платят работникам за результаты труда. Система подобных грейдов либо позиционных должностей это своеобразный табель о рангах. Каждый сотрудник компании определяется рангом или грейдом, согласно которому устанавливают уровень его заработной платы. Система грейдов позволяет создать ясную

методику формирования вознаграждения и дает возможность оптимизировать фонд заработной платы предприятия [5, с. 14].

Процесс внедрения системы грейдов в организацию ведется в несколько этапов, включая:

– подготовительные работы по организации рабочей группы, изучение методик;

– процедура разработки документации – положений, концепции и т.п.;

– анализ должностей посредством анкетирования, интервьюирования и беседы;

– установление требований к должностям, а также уточнение факторов;

– ранжирование или распределение факторов согласно уровням;

– анализ каждого уровня;

– анализ веса фактора;

– подсчет количества баллов для каждого рабочего места;

– распределение баллов по системе грейдов;

– определение должностных окладов и подсчет вилок окладов;

– создание графика и оценка результатов.

Так как пункты 1-3 являются лишь подготовительными и достаточно объемными в описании, то в данной работе они не будут рассматриваться. На этих этапах внедрения системы грейдов лучше обратиться за помощью к обученному внутреннему эксперту или внешнему консультанту, чтобы в дальнейшем избежать ошибок.

Теперь перейдем к основной части построения системы грейдов.

Этап 4. Установление требований к должностям.

Это один из сложнейших этапов, так как нуждается в выборке ключевых факторов для каждой должности. Выбираемые факторы должны быть понятны и распределяются по уровням сложности. Здесь обязательно учитывается специфика организации, ее подразделений и предъявляемые к должности требования. Вначале нужно определиться с общими критериями оценки

должностей. Иногда возникает необходимость разделить факторы на субфакторы, чтобы более глубоко и разнообразно раскрыть и оценить должность [11, с. 78].

Этап 5. Распределение факторов по уровням или ранжирование

В ООО «Стройград» для оценки должностей можно выделить следующие факторы:

- управление сотрудниками;
- ответственность;
- самостоятельность в работе;
- опыт работы;
- уровень специальных знаний (квалификация);
- уровень контактов;
- сложность работы;
- цена ошибки.

Обязательное условие данного этапа состоит в определении набора универсальных факторов для анализа всех должностей, начиная от рабочего и заканчивая директором, то есть весь персонал компании оценивается по единому набору критериев оценки.

Распределение факторов ведется по уровням сложности. Корректность оценки должности во многом зависит от точного и понятного описания каждого уровня.

Шаг между уровнями должен быть одинаковый, а количество уровней определяется точностью проводимой оценки. Например, в ООО «АНТ» предлагается шесть уровней сложности для описания факторов с наименованием A, B, C, D, E, F.

Этап 6. Оценка каждого уровня

Каждый уровень определяется баллами в зависимости от степени сложности и проявления уровня. В ООО «АНТ» мы оценили уровни следующим образом:

A – 1 балл;

B – 2 балла;

C – 3 балла;

D – 4 балла;

E – 5 баллов;

F – 6 баллов.

Результатом данной стадии внедрения системы грейдов является таблица, где перечислены факторы, производится разделение на уровни и определяется количество баллов по нарастающему принципу (табл. 3.4-3.6).

Таблица 3.4 – Количество баллов директора ООО «АНТ» по нарастающему принципу системы грейдов

Фактор оценки	**Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах**						**Значимость фактора по 5-балльной шкале**	**Итоговый балл по фактору**
	A 1	**B 2**	**C 3**	**D 4**	**E 5**	**F 6**		
Управление сотрудниками						6	5	30
Ответственность						6	5	30
Самостоятельность в работе						6	5	30
Опыт работы						6	5	30
Уровень специальных знаний (квалификация)						6	5	30
Уровень контактов						6	5	30
Сложность работы						6	5	30
Цена ошибки						6	5	30
							СУММАРНЫЙ БАЛЛ	240

Этап 7. Оценка веса фактора

Расчеты данного этапа ведутся с учетом степени важности для вашей компании каждого описанного фактора. Для ООО «Стройград» значимость фактора берется по 5-балльной шкале. В подсчете учитывается степень важности по нарастанию баллов от 1 до 5.

Обязательное условие подобного этапа состоит в применении в процессе оценки единых правил расчетов по каждому фактору.

Таблица 3.5 – Количество баллов руководителя отдела снабжения ООО «Стройград» по нарастающему принципу системы грейдов

Фактор оценки	**Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах**						**Значимость фактора по 5-балльной шкале**	**Итоговый балл по фактору**
	A 1	**B 2**	**C 3**	**D 4**	**E 5**	**F 6**		
Управление сотрудниками	1						2	2
Ответственность						6	5	30
Самостоятельность в работе						6	5	30
Опыт работы				4			3	12
Уровень специальных знаний (квалификация)						6	5	20
Уровень контактов				4			5	30
Сложность работы						6	5	30
Цена ошибки						6	5	30
							СУММАРНЫЙ БАЛЛ	184

Рассчитаем количество баллов для руководителя производственного отдела (табл. 3.6).

Таблица 3.6 – Количество баллов руководителя производственного отдела ООО «Стройград» по нарастающему принципу системы грейдов

Фактор оценки	**Уровень соответствия фактора оценки и его вес, в баллах**						**Значимость фактора по 5-балльной шкале**	**Итоговый балл по фактору**
	A 1	**B 2**	**C 3**	**D 4**	**E 5**	**F 6**		
Управление сотрудниками	1						2	2
Ответственность						6	5	30
Самостоятельность в работе						6	5	30
Опыт работы				4			3	12
Уровень специальных знаний (квалификация)						6	5	20
Уровень контактов				4			5	30
Сложность работы						6	5	30
Цена ошибки						6	5	30
							СУММАРНЫЙ БАЛЛ	184

Точно так же рассчитывается суммарный балл по всем остальным должностям управленческого аппарата.

Этап 8. порядок расчета количества баллов для каждой должности представлен на рисунке 17.

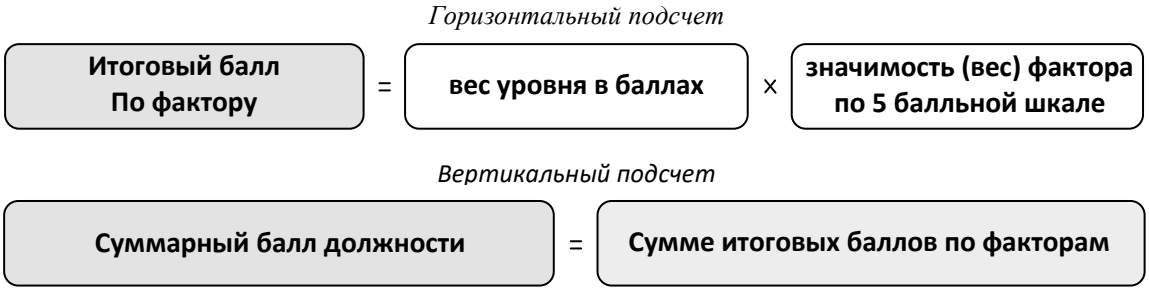

Рисунок 18 – Формулы расчетов количества баллов

Этап 9. Распределение баллов по грейдам

Согласно результатам подсчетов должности выстраивают в иерархическую пирамиду с учетом полученных суммарных баллов. После чего данная пирамида разбивается на грейды. Должности группируют в грейды по принципу присваивания довольно одинакового количества баллов, учитывая выполняемые функции и степень значимости для предприятия данной позиции. В итоге в каждый грейд попадают лишь должности, близкие по полученным оценкам. По результатам проделанной работы в нашей компании было сформировано 9 грейдов.

В ООО «Стройград» совокупность суммарных баллов разбивается на 9 интервалов или грейдов, после чего устанавливаются границы этих грейдов. Баллы распределились по грейдам следующим образом:

- в 9-й грейд вошли должности, получившие в сумме от 191 до 240 баллов;
- в 8-й – от 171 до 190 баллов;
- в 7-й – от 136 до 170 баллов;
- в 6-й – от 101 до 135 баллов;
- в 5-й – от 81 до 100 баллов;
- в 4-й – от 66 до 80 баллов;
- в 3-й – от 46 до 65 баллов;
- во 2-й – от 26 до 45 баллов;
- в 1-й – от 8 до 25 баллов.

Также следует произвести категоризацию должностей. В ООО «Стройград» выделяются следующие подразделения и категории персонала: данные разграничения предоставлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Категоризация должностей

Подразделения	Персонал
Администрация	управленческий
Бухгалтерия	служащие
служба персонала	специалисты
Производство	рабочие
Уборщицы	обслуживающий персонал

Этап 10. Установление должностных окладов и расчет вилок окладов

К обязательным условиям для данного этапа относится определение размера должностного оклада по итогам подсчета баллов. Оно производится по одинаковым правилам, не глядя на позиции и подразделения.

Для того, чтобы установить должностной оклад, нужно собрать сведения о рыночной стоимости разного вида работ. Наряду с этим нужно учесть такие факторы, как:

- внутрикорпоративная политика;
- потенциал компании и финансовое положение;
- внешнеэкономическая политика [10, с. 26].

В нашем случае к ним относятся должности, которые входят в штат ООО «Стройград». Когда штат слишком большой, в каждом из грейдов выделяют ключевые должности, в отношении которых определяются рыночные параметры, а также денежные компенсации для этой либо аналогичной должности.

Анализ рынка труда необходимо провести для понимания того, сколько в среднем платят за аналогичную должность в других организациях, и на основе полученных сведений принять взвешенное решение. Хотя перед тем, как заносить в таблицу собранные рыночные данные, следует согласовать их с финансовым директором компании.

Нижняя граница вилки оклада – минимального должностного оклада, – соответствует среднему уровню рыночной стоимости должности. Однако когда

финансовое положение не позволяет, минимальный должностной оклад можно назначить таким же, как и минимальный рыночный оклад. После чего для каждого грейда определяют диапазон окладов, то есть так называемую вилку. При этом ее устанавливают для всего грейда, а не для каждой отдельной должности. Так как в должностном окладе отражается не эффективность конкретного сотрудника, а основная ценность рабочего места, вилку можно «накладывать» на каждый грейд в одинаковом диапазоне.

Диапазоны определяют верхний и нижний уровень. Величина диапазонов зависит от того, как компания представляет себе характер поддержки этих диапазонов карьерного роста и других ценностей организации. Как правило, вилка обладает постоянным значением. Названия уровней вилки и являются категориями профессионального роста (рисунок 19).

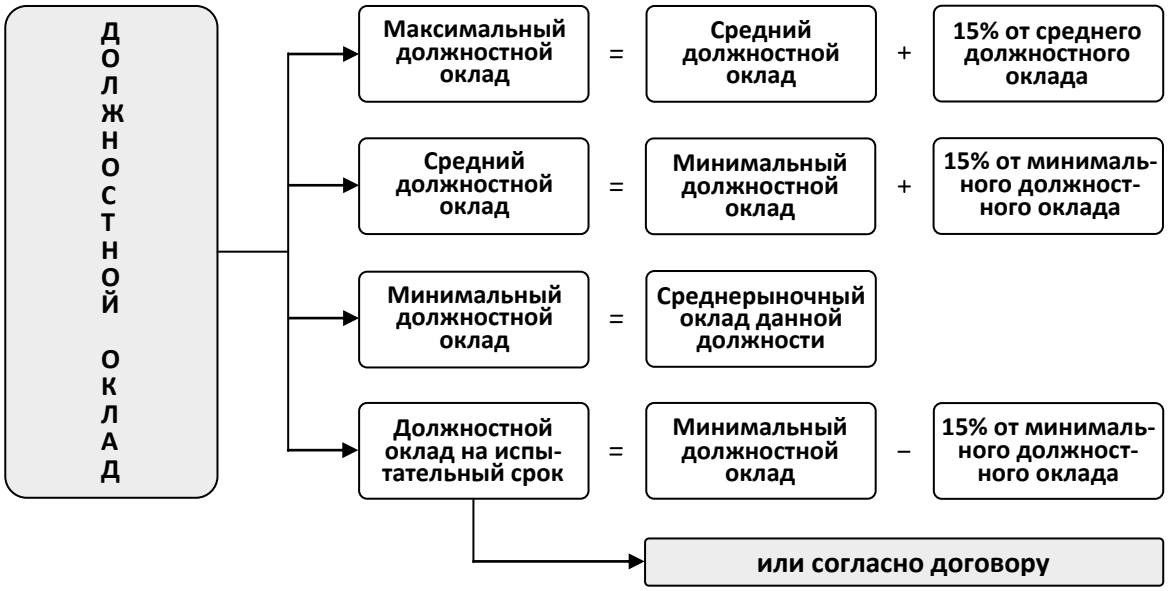

Рисунок 19 – Диапазоны вилки должностного оклада

Таким образом, поставив среднерыночный оклад как минимальный в своей компании, мы автоматически повышаем конкурентоспособность и авторитет организации на рынке труда. При этом диапазон в 30% на повышение оклада в рамках одной должности становится сильным мотивирующим фактором.

Минимальный должностной оклад у самого низкого грейда не может быть ниже государственных гарантий и норм, то есть ниже размера минимальной

зарплаты, установленного государством. Так что перед тем, как вводить в действие окончательные расчеты системы грейдов, следует обязательно проверить должностной оклад на его соответствие Закону «Об оплате труда».

Результатом работы становится типовой формат таблицы, где описываются все внутрикорпоративные позиции, включающие название должностей, их линейную принадлежность, номер грейда, подчинение, интегральные показатели ценности для каждой должности, принадлежность к уровням грейда, а также зарплатную вилку.

Благодаря внедрению системы грейдов появляется больше возможностей для оптимального использования Фонда оплаты труда – ФОТ – и повышения эффективности работы персонала за счет высокой мотивации, вовлечения и понижения текучести. В такой системе для сотрудника используются такие факторы, как возможность прогнозирования уровня дохода и вариантов для развития карьерного и профессионального роста, а также четкая взаимосвязь между уровнем дохода работника и его ценностью либо областью ответственности внутри компании. При этом для компании в применении ресурсов заложены принципы прозрачности и системности. В таком виде должна находиться структура заработной платы после того, как будет внедрена система грейдов (рис. 19).

Согласно практике в существующих рыночных условиях оптимальное соотношение постоянной к переменной части заработных плат должно равняться 60% к 40%. Лишь подобное соотношение, когда постоянная часть больше чем переменна, заставит работника выполнить план, чтобы получить большую часть своего заработка. Вторая или переменная часть будет определять в данном случае окончательную справедливость. В ее состав войдут лишь премии, четко определяющие, за что работник получил их – за вклад в результаты работы подразделения либо целой компании [11, с. 90].

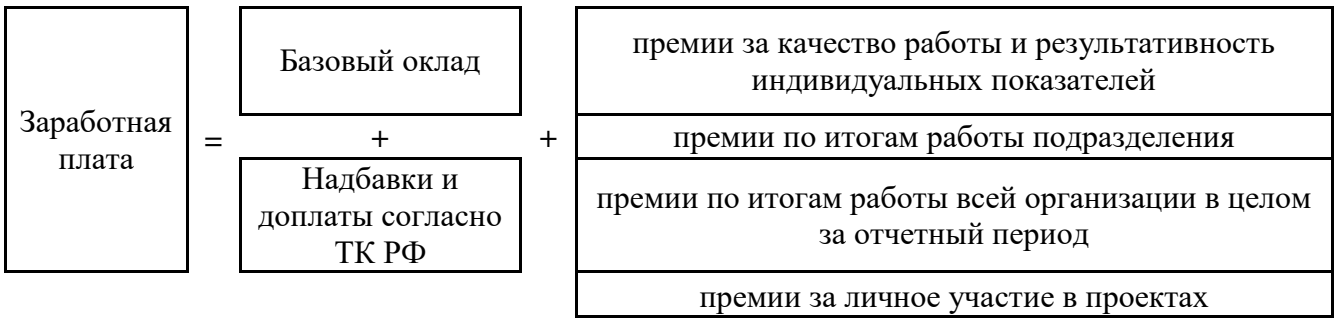

Рисунок 20 – Структура заработной платы после внедрения системы грейдов

Любые другие надбавки переменной части, включая бонусы, должны исчезнуть, поскольку они необоснованные и безликие. Чем меньше в переменной части различных доплат, тем лучше работник осознает, что конкретно ему нужно делать для переменной части зарплаты.

Несмотря на большое значение заработной платы и дополнительных материальных стимулов, все же заблуждение считать, что заработная плата – единственный фактор стимулирования персонала.

Представляется целесообразным рассмотреть возможность совершенствования мотивационного механизма на предприятии по отдельным должностям. В частности, начисление заработной платы слесарю может быть в различных вариантах.

Вариант 1. Процент от выработки.

Самый распространенный вариант, однако, из-за своей простоты имеет массу ограничений и неудобств:

– для тех услуг, при выполнении которых используется специальное оборудование приходится либо переплачивать сотруднику, либо устанавливать другой процент от выработки;

– усложняется проведение промо-акций: слесарям невыгодно выполнять недорогие и бесплатные для клиентов услуги, для учета таких услуг приходится использовать отдельные категории;

– слесари начинают делить работу на приносящую заработок и «пустую» работу. За «жирную» работу идет борьба среди слесарей, мелкие заказ-наряды

достаются менее квалифицированным слесарям. При этом часто качество выполнения мелких услуг снижается, а иногда компаниям даже приходится отказываться от выполнения некоторых услуг. В итоге для клиента автосервис становится менее привлекательным;

– при сравнении условий разных работодателей слесари опираются на процент, часто забывая, что меньший процент от большей суммы может оказаться более выгодным для них. На подсознательном уровне слесари считают, что чем выше процент, тем выше ценит их руководство. В итоге руководство оказывается заложником абстрактных цифр процентов и вынуждено выплачивать местами неадекватные зарплаты;

– при повышении стоимости работ автоматически повышается заработная плата сотрудников, однако, не всегда это оправдано.

Вариант 2. Оплата по нормочасам.

Вариант распространен среди крупных компаний. Для небольших организаций неудобство заключается в необходимости ведения базы нормочасов. Еще одно неудобство в том, что клиенты воспринимают нормочасы как время, за которое будет выполнен заказ, однако, часто это время может отличаться из-за различных технологических особенностей.

Очень удобен тем, что можно массово изменить стоимость многих услуг – просто изменив стоимость нормочаса.

Вариант 3. Фиксированная стоимость за конкретную работу.

Представляет из себя два прайс-листа, первый из которых содержит стоимость услуги для клиента, а второй – для слесаря.

Вариант 4. Оклад + премиальные.

Обычно для расчета премиальных используют такие ключевые показатели по сотруднику:

– общее количество отработанных часов за месяц;

– соответствие заявленных часов на выполнение работы реальным часам;

– процент брака или возврата клиентов из-за недоделок;

– количество выходов во внеурочное время (вечерние, ночные смены, работа в выходной день);

– исполнение трудовой дисциплины (опоздания, отказ от выполнения работ, опрятность формы и рабочего места).

Для каждого ключевого показателя рассчитывают или устанавливают уровень «нормы», при превышении нормы назначают формулу, по которой вычисляется премиальная часть зарплаты.

Для ООО «Стройград» можно порекомендовать такую структуру заработной платы для слесарей нормальной квалификации:

– оклад – 60%-80% прожиточного минимума (не «государственного», а реального для города).

– выработка – рекомендуется вести учет либо по фиксированной цене, либо по нормочасам.

– премиальная часть.

Также рассмотрим особенности мотивации менеджеров по продажам в компании. Доход данной категории сотрудников складывается из заработной платы, а также бонусов, которые выплачиваются раз в квартал. Заработная плата менеджера составляет 20 тыс. руб., при этом средний размер бонусов составляет 90 тыс. руб. (бонусная часть зависит от сезонных колебаний на строительном рынке, особенностей работы самого менеджера). В целом, существующие методы материального стимулирования для менеджеров организации действуют эффективно, но, как было отмечено ранее, слабо задействованы методы нематериального стимулирования. В связи с этим можно предложить организацию внутридневных, недельных и месячных соревнований. На доске записываются сведения, кто сколько контактов провел, звонков сделал, сколько продал или заработал и т. п. Можно использовать некий символ победителя, например переходящий флажок фирмы на столе, вымпел или что-то подобное.

Для мотивирования руководителя отдела продаж наиболее перспективным представляется начисление ему премиальной части в зависимости от объема

прибыли отдела. Например, руководитель должен понимать, что 10% от прибыли всего отдела он получит в качестве бонусных начислений.

Говоря об использовании нематериальной мотивации персонала, необходимо отметить, что очень важным условием ее успешности служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации. Кроме того, предприятию необходимо больше уделять внимания информированности работников касательно того, какие преимущества, помимо заработной платы, они могут получать. Это можно делать с помощью собраний, совещаний работников. Это должно порождать интерес к делам компании, интерес к информации, выходящий за пределы рабочего места, отсюда возникновение мышления и деятельности с позиции интересов предприятия.

Для многих сильным мотиватором становится принадлежность к команде. Часто этот фактор не только удерживает сотрудников от поиска новой работы, но и формирует его стремление повысить эффективность. Здесь можно выделить несколько инструментов.

1.Награда лучшему работнику месяца

Для получения почетного звания «Лучший работник месяца» работник должен соответствовать следующим критериям: 100% отличные трудовые показатели; инициативность; контроль качества; своевременность выполнения работ; дисциплинированность, надежность; умение работать в команде; готовность оказания помощи коллегам; общительность, дружелюбие.

2. Поощрение и стимулирование инновационных предложений персонала.

Многое на предприятии не может быть охвачено вниманием высшего руководства. Линейный персонал гораздо лучше видит на своих рабочих местах, что и где можно улучшить. Поэтому каждый сотрудник должен быть уверен, что любая, пришедшая ему в голову мысль об улучшении работы будет внимательно выслушана, возможно, и реализована, но обязательно так или иначе поощрена.

Можно даже внести соответствующий пункт в должностные обязанности. Любое инновационное предложение, даже отклоненное, должно быть поощрено как минимум лестными словами на подведении итогов. Только в этом случае у персонала будет сформирована постоянная нацеленность на инновации и даже изменится отношение к работе в целом.

3. Встречи директора или менеджера с персоналом.

Проводить на регулярной основе встречи с представителями подразделений компании. В одну неделю принимается представитель, например, от отделения 1, в другую – от отделения 2 и т.д. Представитель составляет перечень вопросов, предложений и т.п., которые следует обсудить с высшим руководством.

Данный метод будет достаточно эффективным в части информированности руководителя о состоянии тех дел на предприятии, о которых другими способами не узнать. В то же время персонал будет постоянно чувствовать внимание к себе, заботу о своих проблемах и нуждах, пусть даже непроизводственного характера.

4. Ежемесячный опрос персонала

Особенностью метода является его анонимность. Для проведения ежемесячного опроса необходимо разработать анкету, включающую вопросы по условиям и содержанию работы, оценке руководства и др. Вопросов должно быть не больше десяти. Анкета должна быть сформирована так, чтобы можно было выбрать вариант ответа по каждому вопросу и вписать особое мнение. Можно проводить как ежемесячный опрос всего персонала, так и персонала отдельных подразделений.

В целом можно говорить о том, что использование предложенных способов нематериальной мотивации персонала в рассматриваемой организации позволит повысить уровень мотивации сотрудников, что положительно отразиться на их работе. Представляется целесообразным определить эффективность предлагаемых мероприятий.

Аналитическим инструментом определения движущих и сдерживающих сил изменения является модель К. Левина «Анализ поля сил». Применительно к ООО «Стройград» и повышению стимулирования работников для повышения

мотивации и увеличения производительности труда анализ поля сил будет выглядеть следующим образом:

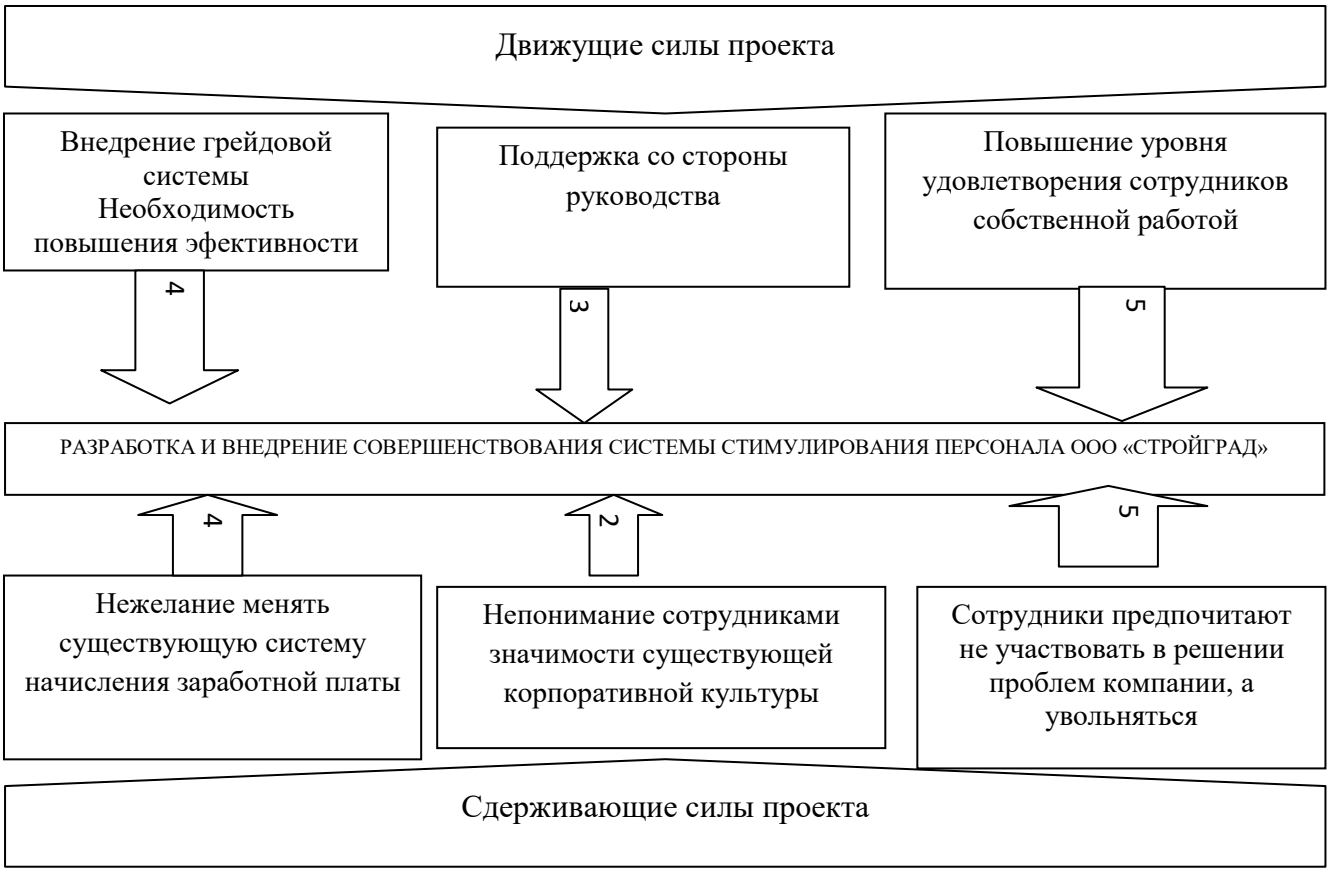

Рисунок 21 – Анализ поля сил К. Левина

Планирование и реализация проекта происходит в условиях неопределенности, неоднозначности, это вытекает из изменения внутренней и внешней среды разработки. Неопределенность, связанная с возможностью неблагоприятных исходов по ходу выполнения проекта, ситуаций и следствий, называется риском проекта.

Полное исключение неопределенности является невозможным, однако мы можем определить и спрогнозировать риски проекта и скорректировать наши действия. Это позволит нам снизить либо вовсе ликвидировать некоторые риски, не снижая при этом эффективности проекта. Поэтому необходимо проанализировать риски. Риски будут оцениваться с помощью следующих оценок.

Таблица 3.8 – Критерии и оценки рисков.

Критерии	Оценки
Вероятность наступления риска	Очень высокая - 1 Высокая - 0,7 Средняя - 0,5 Низкая - 0,2 Очень низкая - 0,1
Степень влияния на проект	Очень высокая - 1 Высокая - 0,7 Средняя - 0,5 Низкая - 0,2 Очень низкая - 0,1

На основании таблицы 3.8 проведем оценку рисков проекта.

Таблица 3.9 – Оценка рисков проекта.

№	Риск	Описание	Вероятность	Последствия	Влияние
К1	Ошибка в анализе	Неправильно составленная анкета или другие параметры, которые могут повлиять на результаты анкетирования и на формирование системы стимулирования	0,5	1	0,5
К2	Появление непредусмотрительных дополнительных затрат	Существует риск, что какие-то статьи затрат будут не просчитаны, но при этом имеют большую значимость, которые увеличат стоимость проекта и его окупаемость	0,3	0,4	0,12
К3	Несоблюдение сроков проекта	Проект и его окупаемость рассчитаны на определенный срок, а несоблюдение сроков приведет к увеличению затрат и уменьшению прибыли.	0,2	0,4	0,08
К4	Сопротивление изменениям	Персонал сопротивляется любым изменениям. Нужно простроить грамотную информационную программу для персонала с целью максимально высокой заинтересованности	1	1	1
К5	Отсутствие должного менеджерского опыта	Неопытность менеджера может привести к нерациональности выполнения своих обязанностей	0,7	0,3	0,21

Далее нам необходимо заполнить сводную матрицу оценки рисков. Это необходимо для того, чтобы определить риски, которые наиболее опасны при реализации проекта.

Таблица 3.10 – Матрица рисков

Вероятность	Последствия								
	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2
1	К4								
0,9									
0,8									
0,7								К5	
0,6									
0,5	К1								
0,4									
0,3							К2		
0,2							К3		

Таким образом, самый опасный риск проекта - это сопротивление персонала. Так же негативное воздействие на проект может оказать ошибка в анализе менеджера.

Таким образом, предполагается, что внедрение системы грейдов и нематериальных методов стимулирования труда значительно повысят эффективность процесса мотивации в «Стройград».

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту применения современных способов мотивации персонала в ООО «Стройград»

Дальнейшим действием выступает разработка плана мероприятий по внедрению данного проекта, где прописываются сроки, участники и ответственные лица

Таблица 3.11 – Календарный график проекта

№	Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Длительность этапа в днях	Ответственный за исполнение
1.	Анализ экономических показателей за 2017 -2018 года	03.01.2019	13.01.2019	10	Специалист АУП Бухгалтер
2.	Проведение кадрового аудита	14.01.2019	25.01.2019	11	Специалист АУП
3.	Анализ стратегии предприятия и стратегии в области управления персоналом	27.01.2019.	04.02.2019	9	Специалист АУП

Продолжение таблицы 3.11

4.	Анализ организационной структуры компании	05.02.2019	09.02.2019	4	Специалист АУП
5.	Оценка найма, отбора персонала	10.02.2019	15.02.2019	5	Специалист АУП
6.	Оценка адаптации сотрудников	17.02.2019	27.02.2019	10	Специалист АУП
7.	Анализ системы мотивации сотрудников компании.	28.02.2019	10.03.2019	11	Специалист АУП
8.	Определение системы мотивации сотрудников	11.03.2019	19.03.2019	9	Специалист АУП
9.	Обработка результатов анкетирования	20.03.2019	25.03.2019	5	Специалист АУП
10.	Определение степени удовлетворенности сотрудников работой	26.03.2019	04.04.2019	10	Специалист АУП
11.	Обработка результатов анкетирования	05.04.2019	09.04.2019	4	Специалист АУП
12.	Опрос руководства компании о существующей системе мотивации	10.04.2019	13.04.2019	3	Специалист АУП
13.	Обработка результатов опроса руководителей	14.04.2019	17.04.2019	3	Специалист АУП
14.	Оценка потребности во внедрении новых методов мотивации персонала	18.04.2019	21.04.2019	3	Специалист АУП
15.	Разработка внедрения грейдовой системы начисления заработной платы 1-3 подготовительные этапы грейдовой системы	22.04.2019	20.05.2019	29	Специалист АУП, бухгалтер, зам. директора, директор
16.	Организация мероприятий для совместного отдыха сотрудников	21.05.2019	25.05.2019	4	Специалист АУП
17.	Создание календарного плана по дням рождения сотрудников	26.05.2019	28.05.2019	2	Специалист АУП
18.	Оценка затрат на разработку новых методов мотивации сотрудников	29.05.2019	20.06.2019	23	Специалист АУП Бухгалтер
19.	4-5 этапы грейдовой системы	21.06.2019	15.07.2019	25	Специалист АУП, бухгалтер, зам. директора, директор
20.	6-7 этапы грейдовой системы	16.07.2019	28.08.2019	44	Специалист АУП, бухгалтер, зам. директора, директор
21.	Повторное диагностирование сотрудников	29.08.2019	07.09.2019	10	Специалист АУП
22.	Анализ результатов анкетирования сотрудников	08.09.2019	13.09.2019	5	Специалист АУП
23.	Анализ результатов анкетирования администрации	14.09.2019	18.09.2019	5	Специалист АУП

Окончание таблицы 3.11

24.	8-10 этапы грейдовой системы	20.09.2019	18.10.2019	28	Специалист АУП, бухгалтер, зам. директора, директор
25.	Внедрение грейдовой системы мотивации сотрудников.	19.10.2019	15.11.2019	28	Специалист АУП, бухгалтер, зам. директора, директор
26.	Проведение собрания для подведения итогов	17.11.2019	19.11.2019	3	Специалист АУП, бухгалтер, зам. директора, директор
27.	Соотнесение целей и полученных результатов мероприятий	20.11.2019	28.11.2019	8	Специалист АУП
28.	Соотнесение общих затрат на реализацию мероприятий	30.11.2019	19.12.2019	20	Специалист АУП Бухгалтер
29.	Подведение итоговой оценки реализованных мероприятий	20.12.2019	27.12.2019	7	Специалист АУП
30.	Определение перспектив для дальнейшего совершенствования мотивации сотрудников предприятия	09.01.2020	18.01.2020	10	Специалист АУП, бухгалтер, зам. директора, директор

Диаграмма Ганта для проекта представлена в приложении Б.

Опираясь на вышеизложенные мероприятия, составим сметы проекта и рассчитаем бюджет

Таблица 3.12 – Инвестиционные затраты при осуществлении проектных мероприятий

№ этапа	Наименование этапа	Состав затрат	Сумма
1.	Анализ экономических показателей за 2015 -2017 года	з/п экономиста за 10 часов: 195*10=1950	1950
2.	Проведение кадрового аудита	з/п менеджера по персоналу за 12 часов: 165*12=1980	1980
3.	Анализ стратегии предприятия и стратегии в области управления персоналом	з/п директора по персоналу за 9 часа: 190*9=1710	1710
4.	Анализ организационной структуры компании	з/п менеджера по персоналу за 8 часа: 165*8=1320	1320
5.	Оценка найма, отбора персонала	з/п менеджера по персоналу за 6 часов: 165*6=990	990
6.	Оценка адаптации сотрудников	з/п менеджера по персоналу за 12 часа: 165*12=1980	1980
7.	Анализ системы мотивации сотрудников компании.	з/п менеджера по персоналу за 15 часа: 165*15=2475	2475
8.	Определение системы мотивации сотрудников	з/п менеджера по персоналу за 9 часа: 165*9=1485	1485
9.	Обработка результатов анкетирования	з/п менеджера по персоналу за 7 час: 165*7=1155	1155
10	Определение степени удовлетворенности сотрудников работой	з/п менеджера по персоналу за 13 час: 165*13=2145	2145

Окончание таблицы 3.12

11	Обработка результатов анкетирования	з/п менеджера по персоналу за 5 час: 165*5=825	825
12	Опрос руководства компании о существующей системе мотивации	з/п менеджера по персоналу за 6 час: 165*6=990	990
13	Обработка результатов опроса руководителей	з/п менеджера по персоналу за 6 час: 165*6=990	990
14	Оценка потребности во внедрении новых методов мотивации персонала	з/п менеджера по персоналу за 6 часа: 165*6=990	990
ИТОГ:			20985

Таким образом, инвестиционные затраты проекта составят 20985 рублей.

Составим смету инвестиционных затрат:

Таблица 3.13 – смета инвестиционных затрат

№	Наименование этапа	Январь	Февраль	Март	Апрель	Итог
1.	Анализ экономических показателей за 2017 -2018 года	1950				1950
2.	Проведение кадрового аудита	1980				1980
3.	Анализ стратегии предприятия и стратегии в области управления персоналом		1710			1710
4.	Анализ организационной структуры компании		1320			1320
5.	Оценка найма, отбора персонала		990			990
6.	Оценка адаптации сотрудников		1980			1980
7.	Анализ системы мотивации сотрудников компании.			2475		2475
8.	Определение системы мотивации сотрудников			1485		1485
9.	Обработка результатов анкетирования			1155		1155
10.	Определение степени удовлетворенности сотрудников работой			2145		2145
11.	Обработка результатов анкетирования				825	825
12.	Опрос руководства компании о существующей системе мотивации				990	990
13.	Обработка результатов опроса руководителей				990	990
14.	Оценка потребности во внедрении новых методов мотивации персонала				990	990
ИТОГ:		3930	6000	7260	3795	20985

Таким образом, итог сметы эксплуатационных затрат проекта составил 20985 рублей.

Далее приведем эксплуатационные затраты данного проекта по совершенствованию системы стимулирования. Эксплуатационные затраты проекта будут представлять из себя доплаты менеджеру по персоналу и затраты на поздравления сотрудников с днем рождения.

Таблица 3.14 – эксплуатационные затраты данного проекта

№ этапа	Наименование этапа	Состав затрат	Сумма
1.	Разработка внедрения грейдовой системы начисления заработной платы 1-3 подготовительные этапы грейдовой системы	з/п стороннему специалисту	45000
2.	Организация мероприятий для совместного отдыха сотрудников	з/п менеджера по персоналу за 8 час: 165*8=1320	1320
3.	Создание календарного плана по дням рождения сотрудников	з/п менеджера по персоналу за 4 час: 165*4=660	660
4.	Оценка затрат на разработку новых методов мотивации сотрудников	з/п экономиста за 30 часа: 165*30=4950	4950
5.	4-5 этапы грейдовой системы	з/п стороннему специалисту	35000
6.	6-7 этапы грейдовой системы	з/п стороннему специалисту	35000

Окончание таблицы 3.14

7.	Повторное диагностирование сотрудников	з/п менеджера по персоналу за 20 часов: 165*20=3300	3300
8.	Анализ результатов анкетирования сотрудников	з/п менеджера по персоналу за 7 час: 165*7=1155	1155
9.	Анализ результатов анкетирования администрации	з/п менеджера по персоналу за 6 час: 165*6=990	990
10.	8-10 этапы грейдовой системы	з/п стороннему специалисту	35000
11.	Внедрение грейдовой системы мотивации сотрудников.	з/п стороннему специалисту	15000
12.	Проведение собрания для подведения итогов	з/п менеджера по персоналу за 6 часа: 165*6=990	990
13.	Соотнесение целей и полученных результатов мероприятий	з/п менеджера по персоналу за 16 час: 165*16=2640	2640
14.	Соотнесение общих затрат на реализацию мероприятий	з/п менеджера по персоналу за 38 час: 165*38=6270	6270
15.	Подведение итоговой оценки реализованных мероприятий	з/п менеджера по персоналу за 16 час: 165*16=2640	2640
16.	Определение перспектив для дальнейшего совершенствования мотивации сотрудников предприятия	з/п менеджера по персоналу за 16 час: 165*16=2640	2640
ИТОГ:			192555

Таким образом, эксплуатационные затраты проекта составили 192555 рублей.

Дороже всего обойдется оплата услуг приглашенного специалиста для введения новой системы оплаты труда.

Далее приведем смету эксплуатационных затрат данного проекта по совершенствованию системы стимулирования

Таблица 3.15 – смета эксплуатационных затрат данного проекта

№	Наименование этапа	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.	Янв.	Итог
1.	Разработка внедрения грейдовой системы начисления заработной платы 1-3 подготовительные этапы грейдовой системы	45000									45000
2.	Организация мероприятий для совместного отдыха сотрудников	1320									1320
3.	Создание календарного плана по дням рождения сотрудников	660									660
4.	Оценка затрат на разработку новых методов мотивации сотрудников		4950								4950
5.	4-5 этапы грейдовой системы		17500	17500							35000
6.	6-7 этапы грейдовой системы			17500	17500						35000
7.	Повторное диагностирование сотрудников					3300					3300
8.	Анализ результатов анкетирования сотрудников					1155					1155
9.	Анализ результатов анкетирования администрации					990					990
10.	8-10 этапы грейдовой системы					17500	17500				35000
11.	Внедрение грейдовой системы мотивации сотрудников.						7500	7500			15000
12.	Проведение собрания для подведения итогов							990			990
13.	Соотнесение целей и полученных результатов мероприятий							2640			2640
14.	Соотнесение общих затрат на реализацию мероприятий								6270		6270
15.	Подведение итоговой оценки реализованных мероприятий								2640		2640
16.	Определение перспектив для дальнейшего совершенствования мотивации сотрудников предприятия									2640	2640
ИТОГ:		46980	22450	35000	17500	22945	25000	11130	8910	2640	192555

Таким образом, итог сметы эксплуатационных затрат проекта составил 192555 рублей.

Составим итоговый бюджет проекта:

Таблица 3.16 – Итоговый бюджет проекта

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат (руб.)	Итоговая сумма (руб.)
Январь 2019	3930		3930
Февраль 2019	6000		6000
Март 2019	7260		7260
Апрель 2019	3795		3795
Май 2019		46980	46980
Июнь 2019		22450	22450
Июль 2019		35000	35000
Август 2019		17500	17500
Сентябрь 2019		22945	22945
Октябрь 2019		25000	25000
Ноябрь 2019		11130	11130
Декабрь 2019		8910	8910
Январь 2020		2640	2640
Итого:	20985	192555	213540

Из таблицы 3.16 можно сделать вывод о том, что что эксплуатационные затраты превышают инвестиционные затраты. Объясняется это затратами на введение новой системы оплаты труда. Всего на проект предполагается потратить 213540 рублей.

Подводя итоги по главе, необходимо констатировать, что мотивация в управлении персоналом – это процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов. Система мотивации персонала может быть основана на самых разнообразных методах, выбор которых зависит от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия. В результате проведенного исследования было выявлено, что в процессе мотивации работников основной упор делается на использовании экономических методов

стимулирования, что делает компанию проигрывающей по показателям мотивационного механизма в сравнении с конкурентами.

Для совершенствования материального стимулирования в ООО «Стройград»предлагается новая система по начислению зарплат – система грейдов. Данная система строится таким образом, что работодатели платят работникам за результаты труда. Система подобных грейдов либо позиционных должностей это своеобразный табель о рангах. Каждый сотрудник компании определяется рангом или грейдом, согласно которому устанавливают уровень его заработной платы. Благодаря внедрению системы грейдов появляется больше возможностей для оптимального использования Фонда оплаты труда – ФОТ – и повышения эффективности работы персонала за счет высокой мотивации, вовлечения и понижения текучести. В такой системе для сотрудника используются такие факторы, как возможность прогнозирования уровня дохода и вариантов для развития карьерного и профессионального роста, а также четкая взаимосвязь между уровнем дохода работника и его ценностью либо областью ответственности внутри компании. При этом для компании в применении ресурсов заложены принципы прозрачности и системности.

Для совершенствования нематериальной мотивации персонала предлагаются следующие инструменты:

1. Введение наград лучшему работнику месяца.

2. Поощрение и стимулирование инновационных предложений персонала.

3. Регулярные встречи директора или менеджера с персоналом.

4. Ежемесячные опросы персонала по условиям и содержанию работы, оценке руководства и др.

5. Периодическое проведение конкурсов внутри компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация персонала в организации – неотъемлемая часть корпоративной культуры каждой компании. Подбирая индивидуальные стимулы для различных категорий сотрудников, можно управлять продуктивностью и результатами команды в целом. Мотивация работников должна учитывать стратегические цели организации, особенности корпоративной культуры, долгосрочные планы развития. Совокупность этих факторов влияет на построение и своевременную корректировку системы мотивации персонала в компании.

Существует много теоретических и экспериментальных подходов к изучению мотивации. Все теории мотивации труда к работе можно разделить на две группы:

– теории содержания;

– теории процесса.

Процессуальные теории мотивации – теории мотивации трудовой деятельности, исходящие из поведения людей с учетом их восприятия и познания. Процессуальные теории исходят из того, что индивиды оценивают различные виды поведения через полученные результаты, которые можно измерить.

Содержательные теории мотивации – теории мотивации трудовой деятельности, базирующиеся на идентификации потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Система мотивации – это набор инструментов, направленных на внутренние ценности и потребности персонала, работающего в организации. Мотивацию персонала можно разделить на два основных направления: материальная мотивация и нематериальная мотивация. Сочетание обоих этих направлений позволяет создать эффективную систему мотивации.

В рамках данного исследования были рассмотрены особенности мотивационного механизма в ООО «Стройград». Для этого было проведено анкетирование о степени удовлетворенности качеством трудовой жизни работников. Результаты анкетирования сотрудников компании показали слабое использование нематериальных способов мотивации персонала, что указывает на

необходимость разработки и внедрения эффективной системы мотивации, учитывающей как материальные, так и нематериальные способы стимулирования труда работников

Для совершенствования материального стимулирования в ООО «Стройград» предлагается новая система по начислению зарплат – система грейдов. Данная система строится таким образом, что работодатели платят работникам за результаты труда. Система подобных грейдов либо позиционных должностей это своеобразный табель о рангах. Каждый сотрудник компании определяется рангом или грейдом, согласно которому устанавливают уровень его заработной платы. Благодаря внедрению системы грейдов появляется больше возможностей для оптимального использования Фонда оплаты труда и повышения эффективности работы персонала за счет высокой мотивации, вовлечения и понижения текучести. В такой системе для сотрудника используются такие факторы, как возможность прогнозирования уровня дохода и вариантов для развития карьерного и профессионального роста, а также четкая взаимосвязь между уровнем дохода работника и его ценностью либо областью ответственности внутри компании. При этом для компании в применении ресурсов заложены принципы прозрачности и системности.

Для совершенствования нематериального стимулирования в ООО «Стройград» предлагаются следующие инструменты:

1. Введение наград лучшему работнику месяца.

2. Поощрение и стимулирование инновационных предложений персонала.

3. Регулярные встречи директора или менеджера с персоналом.

4. Ежемесячные опросы персонала по условиям и содержанию работы, оценке руководства и др.

5. Периодическое проведение конкурсов внутри компании.

Расчеты свидетельствуют об эффективности предлагаемых мероприятий, т.к. они позволят повысить производительность труда и окупаемость затрат на 9 %.

Кроме того, были рассмотрены особенности совершенствования мотивации для различных категорий работников (слесарей, менеджеров по продажам, руководителя отдела продаж).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алехина, О. Е. Стимулирование развития работников организации. [Текст] / О. Е. Алехина // Управление персоналом. –2013. – № 1. – С. 50-52.

2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – СПб. : Питер, 2016. – 831 с.

3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] / Т. Ю. Базаров. – М. : Наука, 2013. – 224 с.

4. Бачурин, А. Повышение роли экономических методов управления. [Текст] / А. Бачурин // Экономист. –2017. – № 4. – С. 28-31.

5. Белкин, В. Мотивы и стимулы труда [Текст] / В. Белкин, Н. Белкина // Социальная защита. –2015. – № 7. – С.44-47.

6. Богданов, Ю. Н. Мотивация персонала [Текст] / Ю. Н. Богданов, Ю. В. Зорин, Д. А. Шмонин, В. Т. Ярыгин // Методы менеджмента качества. –2016. – № 11. – С. 14-19.

7. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала [Текст] / В. Верхоглазенко // Консультант директора. –2013. – № 4. – С. 23-34

8. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика. [Текст] / В. Р. Веснин. – М. : ТК Велби. –2016. – 688 с.

9. Виханский, О. С. Стратегическое управление. [Текст] / О. С. Вихарский. – М. : Гардарика, 2016. – 576 с.

10. Волкова, Н. В. Совершенствование форм мотивации труда [Текст] / Н. В. Волкова // Человек и труд. –2017. – №12. – С. 47 – 52.

11. Гуренко, В. Т. Ведущие мотивы и психические законы [Текст] / В. Т. Гуренко. – М. : АСТ, 2015. – 238 с.

12. Гущина, И. В. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда [Текст] / И. В. Гущина // Общество и экономика. –2016. – №7. – С. 26-34.

13. Дятлов, В. А. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / В.А. Дятлов. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 449 с.

14. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы. [Текст] / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2017. – 266 с.

15. Каверин, С. Б. Мотивация труда. [Текст] / С. Б. Каверин. – М.: Институт психологии РАН, 2016. – 224 с.

16. Казначевская, Г. Б. Менеджмент. [Текст] / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н/Д. : Феникс, 2014. – 452 с.

17. Кибанов, А. Я. Мотивация трудовой деятельности. [Текст] / А. Я. Кибанов. – Самара : Самар. гос. экон. ун-т, 2016. – 332 с.

18. Климычев, В. И. Проблемы мотивации и удовлетворенности трудом [Текст] / В. И. Калинычев, А. П. Смирнова // Социологические исследования. – 2014. – №12. – С. 77-84.

19. Комаров, Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом [Текст] / Е. И. Комаров // Управление персоналом. –2016. – № 1. – С. 38-41.

20. Комарова, Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы [Текст] / Н. Комарова // Человек и труд. –2017. – № 10. – С 12-15.

21. Кондратьев, О. В. Мотивация персонала. Нет мотива – нет работы [Текст] / О. В. Кондратьев, Ю. Е. Мелихов, М. В. Снежинская. – М. : Литера, 2014. – 216 с.

22. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров [Текст] / Э. М. Коротков. – М. : Юрайт, 2017. – 640 с.

23. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента. [Текст] / Н. Ю. Круглова. – М. : КноРус, 2015. – 499 с.

24. Кузнецов, С. А. Анализ уровня заработной платы – важнейшего стимулирующего фактора инновационной деятельности [Текст] / С. А. Кузнецов // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы – Муром: Муромский институт (филиал) ГОУ ВПО «Владимирский государственный университет им. А.Г. и Н.Г. Столетовых», 2017. – С. 13-18

25. Лабаджян, М. Г. Перспективы развития стратегического управления в России [Текст] / М. Г. Лабаджян // Управление персоналом. –2015. – № 1. – С.10-13.

26. Лабаджян, М. Г. Стратегическое управление персоналом [Текст] / М. Г. Лабаджян // Экономика и технология. –2016. – № 25. – С.11-15.

27. Магура, М. И. А вы знаете, какую отдачу получает ваша компания от своего персонала? [Текст] / М. И. Магура // Управление персоналом. –2017. – № 11. – С. 59-62

28. Мазманова, Б. Г. Управление оплатой труда. [Текст] / Б. Г. Мазманова. – М. : Финансы и статистика, 2015. – 368 с.

29. Моргунов, Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение [Текст] / Е. Моргунов. – М. : Управление персоналом, 2016. – 550 с.

30. Основы управления персоналом: учеб. пособие [Текст] / Под ред. Б. М. Генкина. – М. : Изд-во Высш. шк., 2017. – 435 с.

31. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент. [Текст] / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – М. : КНОРУС, 2016. – 418 с.

32. Психологические основы профессиональной деятельности. [Текст] – М. : ПЕР СЭ, 2014. – 324 с.

33. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности. [Текст] – СПб. : Речь, 2016. – 266 с.

34. Психология профессиональной деятельности. [Текст] – М. : Изд-во РАГС, 2016. – 298 с.

35. Психология управления: Курс лекций [Текст]. – Новосибирск: ИГАЭиУ, 2014. – 150 с.

36. Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах [Текст] / Н. В. Самоукина. – М. : Литера, 2017. – 224 с.

37. Семенов, А. К. Основы менеджмента. [Текст] / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – М. : Дашков и К°, 2017. – 575 с.

38. Солдатов, А. В. Зарубежный опыт стимулирования труда [Текст] / А. В. Солдатов // Человек и труд. –2017. – № 4. – С. 85 – 89.

39. Соломанидина, Т. О. Управление мотивацией персонала [Текст] / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидина. – М.: Управление персоналом, 2018. – 432 с.

40. Тараданов, А. А. Методика расчета уровня и рейтинга факторов трудовой мотивации в педколлективе. [Текст] / А. А. Тараданов. – Челябинск : Челяб. гос. ун-т, 2017. – 76 с.

41. Теория управления. [Текст] / под общей редакцией: А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М. : Издательство РАГС, 2016. – 557 с.

42. Управление персоналом организации. [Текст] / под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 638 с.

43. Управление персоналом. [Текст] / Общ. ред. А. И. Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2018. – 488 с.

44. Управление персоналом. [Текст] / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2017. – 560 с.

45. Цветкова, Г. Кризис трудовой мотивации и его последствия [Текст] / Г. Цветкова // Экономист. –2018. – № 4. – С. 51-56.

46. Шамарова, Г. М. Современный тенденции мотивации труда муниципальных служащих [Текст] / Г. М. Шамарова // Управление персоналом. –2014. – №22. – С. 36 – 43.

47. Шапиро, С. А. Мотивация. [Текст] / С. А Шапиро. – М. : Гросс-Медиа, 2014. – 224 с.

48. Шапиро. С. А. Мотивация и стимулирование персонала. [Текст] / С. А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2017. – 224 с.

49. Щукин, В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда [Текст] / В. Щукин // Управление персоналом. –2016. – № 12. – С. 28-31.

50. Яковлев, Р. Б. Ситуация с оплатой труда соответствует типу экономики, сложившемуся в России [Текст] / Р. Б. Яковлев // Человек и труд. –2015. – №6. – С. 81 – 85.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета «Исследование уровня удовлетворенности трудом и системой мотивации персонала

1. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы (по 10-ти балльной шкале):

В какой мере Вы удовлетворены	Баллы
1 . Размером заработка	
2. Режимом работы	
3. Разнообразием работы	
4. Необходимостью решения новых проблем	
5. Самостоятельностью в работе	
6. Соответствием работы личным способностям	
7. Возможностью должностного продвижения	
8. Санитарно-гигиеническими условиями	
9. Уровнем организации труда	
10. Отношениями с коллегами	
11. Отношениями с непосредственным руководителем	
12. Социальными гарантиями	

2. В какой степени и как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы:

В какой степени действуют на Вашу трудовую активность	Баллы
1. Оплата труда (размер и способы получения денежного вознаграждения)	
2. Перспективы роста(карьерного, профессионального, личностного) -ценность развития и самореализации	
3. Ценность общности – хорошие отношения в коллективе, возможность дружеского общения	
4. Ценность стабильности, защищенности и безопасности, чувство уверенности в будущем в отношении занятости и дохода	
5. Ценность свободы, независимости, самодостаточности	
6. Ценность социально-бытовых условий (комфорт на работе)	

3. Желаете ли Вы перейти работать в другую организацию без изменения уровня заработной платы?

4. Испытываете ли Вы беспокойство, связанное с перспективой потерять работу?

5. Отметьте, пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены своим трудом (в процентах)?

Степень удовлетворенности	90-100%	70-90%	40-70%	0-40%
Баллы	3 балла	2 балла	1 балл	0 баллов

Спасибо за внимание!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
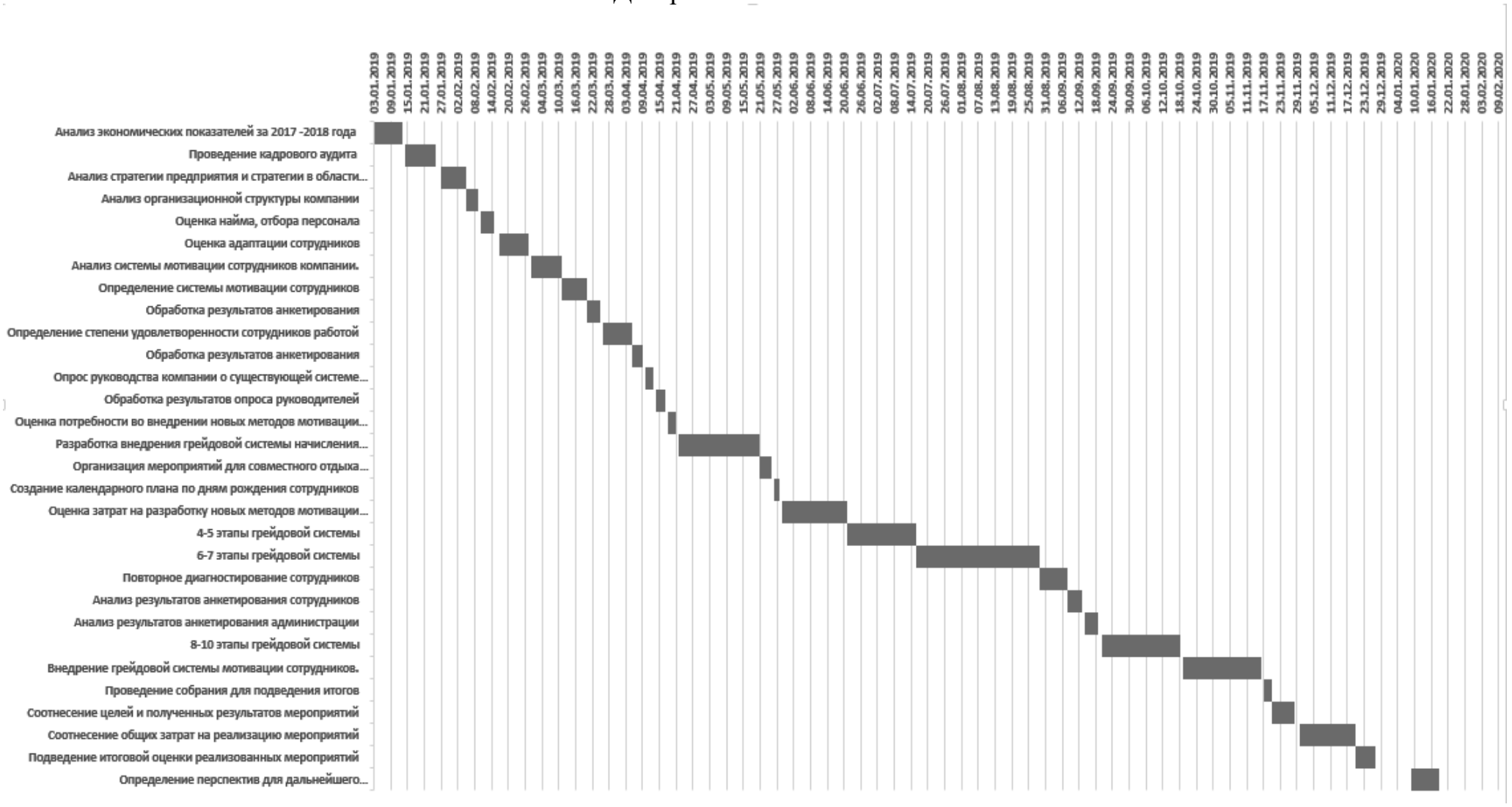
Диаграмма Ганта