

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 «Менеджмент»

Совершенствование и оценка системы мотивации персонала на предприятии
ООО «Петропак»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.03.2021.240 ПЗ. ВКР

Руководитель
к.п.н., доцент
_____/ И.Г.Смирнова
«__» _____ 2021 г.

Автор
студент группы ЭУ–584
_____/Е.А.Черкас
«__» _____ 2021 г.

Нормоконтролер
к.п.н., доцент
_____/ Е.В.Ярушина
«__» _____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Черкас Е.А. Совершенствование и оценка системы мотивации персонала на предприятии ООО «Петропак»: ЮУрГУ, ЭУ–584, 81 с. 20 ил., 22 таблиц, библиографический список – 41 наименование.

В выпускной квалификационной работе на основе анализа деятельности, внешней и внутренней среды ООО «ПетроПак» был предложен проект по совершенствованию системы мотивации в компании.

Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы мотивации в компании основываются на анализе актуальной системы мотивации персонала, а также изученном отечественном и зарубежном опыте.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала компании, которые могут применяться в организациях для улучшения качества внутренних процессов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	8
1.1 Понятие и сущность мотивации персонала.....	8
1.2 Классификация видов и форм мотивации персонала.....	17
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта мотивации персонала.....	21
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «ПЕТРОПАК».....	32
2.1 Краткая характеристика ООО «Петропак».....	32
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Петропак».....	36
2.3 Кадровый аудит ООО «Петропак».....	42
2.4 Изучение системы мотивации персонала в ООО «Петропак».....	41
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ООО «ПЕТРОПАК».....	58
3.1 Разработка мероприятия по совершенствованию системы мотивации в ООО «Петропак».....	58
3.2 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Петропак».....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Организационная структура ООО «Петропак».....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Опрос мотивации.....	80

ВВЕДЕНИЕ

На производительность сотрудника обычно влияют мотивация, способности и рабочая среда. Неэффективная работа сотрудника, связанная с недостатком знаний или особенностями рабочей среды, могут быть улучшена путем обучения или изменения окружающей среды, проблемы с мотивацией не так легко решить. Мотивация важна из-за ее значения как определяющего фактора производительности и ее нематериального характера.

Менеджеры и исследователи менеджмента считают, что без лояльности сотрудников достижение организационных целей кажется недостижимым. Мотивация рассматривается как ментальная характеристика человека, которая указывает на уровень организационной приверженности человека.

Главной особенностью подхода к изучению вопроса мотивации сотрудников является то, что экономически активные сотрудники готовы работать и эффективно трудиться за хорошее вознаграждение. То есть в центре внимания находится вопрос развития персонала и его стимулирования. Трудовые ресурсы – это важнейший актив компании. От качества его стимулирования зависит результат работы всей компании. Чтобы процесс мотивации и стимулирования был эффективным, мотивация работников должна постоянно наблюдаться и оцениваться, действующие системы мотивации должны систематически изучаться и пересматриваться, внедряться новые способы мотивации, основанные на опыте передовых отечественных и зарубежных предприятий. Чем больше соответствия системы мотивации внутренним мотивам и потребностям сотрудника, тем лучше он проявляет себя и тем больше приносит пользы на своем рабочем месте. Если сотрудник недоволен текущей системой мотивации, он начинает искать новые место работы, а это влечет за собой дополнительные расходы для компании. А также это отрицательно сказывается на HR-бренде компании, и значит в будущем будет сложнее привлекать новых сотрудников.

Объект выпускной квалификационной работы – Общество с ограниченной ответственностью «Петропак».

Предмет исследования – система мотивации в Обществе с ограниченной ответственностью «Петропак».

Цель выпускной квалификационной работы - разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала и оценка проекта совершенствования системы мотивации персонала в исследуемой компании.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты мотивации.
2. Дать организационно-кадровую характеристику ООО «Петропак».
3. Предложить мероприятия, направленные на совершенствование системы мотивации в компании.

Методами решения задач являются анализ литературы, уставных документов, финансовой отчетности, анализ внутренней среды компании, опрос и наблюдение.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются работы А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, и других.

Информационная база выпускной квалификационной работы состоит из отчетов компании, финансовой отчетности, отчетов о составе персонала и др.

Научная новизна работы заключается в рассмотрении системы мотивации в компании и оценке ее влияния на эффективность работы компании, предложении мероприятий по улучшению системы мотивации в компании и оценке этого проекта предложенных мероприятий.

Практическая значимость заключается в том, что предложенные мероприятия по улучшению системы мотивации могут быть использованы менеджментом компании при реорганизации системы мотивации персонала в ООО «Петропак». Также предложенные технологии могут быть применены в других компаниях.

Работа включает в себя введение, три раздела, заключение, библиографический список 41 источник и 1 приложение.

Во введении определена актуальность темы исследования, рассматриваемый объект, предмет и методы исследования, определена цель работы, задачи, практическая значимость работы и описана структура выпускной квалификационной работы.

В первом разделе рассмотрены определения понятия «мотивация», исследованы виды и формы мотивации, используемые в компаниях, исследован отечественный и зарубежный опыт мотивации персонала.

Во втором разделе представлена общая характеристика предприятия, проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия, кадровый аудит.

В третьем разделе проанализирована система мотивации ООО «Петропак», предложены мероприятия по совершенствованию системы мотивация, рассчитана стоимость разработанных рекомендаций.

В заключении выпускной квалификационной работы представлены общие выводы по работе.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность мотивации персонала

В настоящее время устойчивое развитие бизнеса предполагает, в том числе, использование эффективной системы мотивации персонала как одного из важных элементов управления персоналом предприятия. В конечном итоге эффективная система мотивация приводит к росту производительности рабочей силы за счет материальных и нематериальных стимулов.

Поэтому формирование эффективного мотивационного механизма для сотрудников, который позволит достичь основных целей компании в бизнесе, в первую очередь, роста прибыли, становится важной задачей менеджмента [4].

Связующим элементом в функционировании любой компании являются ее сотрудники. Сотрудники (наемные работники и менеджмент) – это «труд», который работает в бизнесе вместе с «землей» и «капиталом» - двумя другими факторами производства. Конечный результат деятельности, достижение целей, задач и планов организации во многом зависит от уровня и эффективности человеческих ресурсов [40].

Все управление компанией базируется на том, что весь коллектив движется в направлении поставленных целей, чтобы достичь целей требуется совместная слаженная работа менеджмента и сотрудников. Это можно достичь с помощью эффективной системы мотивации [3].

Реальными активами организаций являются сотрудники и они действительно двигатель любой компании. Существует тенденция роста потребности компаний в том, чтобы персонал выполнял свою работу должным образом, а организация получала требуемый результат от сотрудников. Для достижения этих целей нужен сотрудник, который имеет реальное желание выполнять свои обязанности, а также имеет стимулы для достижения требуемой цели. Работа менеджера состоит в том, чтобы адекватно мотивировать сотрудников. Организации хотят максимально использовать свои человеческие ресурсы, чтобы выигрывать в конкурентной

борьбе. Мотивированные и целеустремленные сотрудники с высоким уровнем вовлеченности в работу рассматриваются как важный актив для организации

Что касается понятия мотивации, то слово мотивация происходит от латинского слова «двигаться». Мотивация - причина поведения.

Сознательная или бессознательная мотивация человека проистекает из его потребностей. Следовательно, при определении мотивации можно констатировать, что мотивация или потребность – это внутреннее состояние, которое побуждает человека что-то делать. Некоторые авторы определяют мотивацию как желание приложить значительные усилия для достижения целей организации [36].

Исследования определяют мотивацию как процессы, которые учитывают интенсивность, направление и настойчивость человека в достижении цели. Три основных компонента в определении – это интенсивность, направление и постоянство. Интенсивность связана с тем, как сильно человек старается. Это элемент, на котором большинство из нас концентрируется, когда мы говорим о мотивации. Тем не менее, высокая интенсивность вряд ли приведет к благоприятным результатам работы, если усилия не будут направлены в направлении, которое идет на пользу организации. Мотивация имеет постоянство измерения. Это мера того, как долго человек может поддерживать усилия.

Мотивация – это процесс, который сопровождается желанием человека и приводит к движению к цели. Непрерывность этого процесса может привести к удовлетворению потребностей. Следовательно, мотивация побуждает и убеждает людей что-то делать. Рассмотрим разные подходы к определению понятия «мотивация» (таблица 1).

Таблица 1 – Определения понятия мотивация

Автор	Определение
Дикань Н.В.	Готовность людей делать все возможное, чтобы достичь организационных целей и удовлетворить конкретные индивидуальные потребности благодаря применения усилий. С этой интерпретацией связано введение трех ключевых понятий (усилия, организационные цели и индивидуальные потребности) [7].

Автор	Определение
Кибанов А.Я.	Определенное человеческое поведение, которое возникает из-за несоответствия между уровнем потребностей и неспособностью их удовлетворить [19].
Залуцкая Н.С.	Процесс осознанного выбора человеком определенной линии поведения, основанный на внутренних и внешних факторах или, другими словами, на мотивах и побуждениях [14].
Хилл Н.	Процесс, связанный с выбором и обоснованием способов выражения участия сотрудников в деятельности организации. Это набор мотивов, которые определяются характером личности [37].
Иванова М.Д.	Это та сторона деятельности человека, которая субъективна и представляется в виде потребностей, желаний и интересов [16].
Меньшенина К.А.	Совокупность психологических условий возникновения или активации определенного мотива поведения [24].

В целом необходимо отметить сложность и разнообразие определений понятия мотивации, которая требует комплексного подхода к изучению этого вопроса. Понятие мотивации включает в себя: набор мотивов, набор объективных и субъективных факторов, процесс стимуляции, внутренние и внешние движущие силы и многое другое [20].

Мотивацию можно представить как основную функцию любого менеджера, именно она помогает влиять на персонал и его поведение в компании. В основные элементы мотивационного процесса должны входить: объекты мотивации, субъекты, внешние мотиваторы, а также система социальных факторов [30].

Цели мотивации можно разделить в зависимости от объекта: цели, поставленные сотрудником; цели, поставленные организацией. Если рассматривать последнее, то основная цель мотивации - создать набор условий, побуждающих сотрудников к действиям, основной упор которых - максимальный эффект.

С точки зрения сотрудника предприятия, основная цель мотивации - обеспечение его личных потребностей. Соответственно, в системе мотивации персонала каждая из сторон заинтересована в достижении личных целей [17].

Основные задачи мотивации персонала:

1) сформировать у сотрудников предприятия понимание мотивации, понимание сути мотивации в трудовом процессе;

2) обучать персонал (а также управленческий состав) основам поведения в организации, прежде всего психологическим основам;

3) формировать у менеджеров более демократичного подхода к управлению за счет использования современных методов в процессе мотивации [18].

К основным функциям мотивации относятся:

1) побуждение к действию (набор стимулов, которые направляют сотрудников на выполнение задач, которые ставятся на пути достижения стратегических целей компании);

2) направление действий сотрудников в соответствии с заданной стратегией;

3) контроль работы сотрудников (необходимость, связанная с возможным совершением ошибочных действий в процессе деятельности, также позволяющая переориентировать сотрудников при отсутствии ожидаемого результата от разработанной стратегии);

4) поддержание поведения (возможно уменьшение влияния стимула при достижении той или иной цели, чтобы избежать этого момента, необходимо обеспечить выбранный порядок мотивации).

По мнению психологов, самореализация – это очень важная вещь для человека. В природе человека заложено создавать что-то и наблюдать за тем, как это процветает, это применимо ко многим вещам, которые люди делают в повседневной жизни. Поэтому мотивация играет очень важную роль в жизни человека. Мотивированным сотрудникам не нужно объяснять, как добиваться результатов, они проявляют инициативу, готовы брать на себя дополнительные обязанности, новаторски и целеустремленно. Таким образом, мотивация играет очень важную роль и гарантирует, что сотрудники остаются активными и делают

все возможное для своей организации. Кроме того, высокий уровень мотивации приводит к более низкой текучести кадров [25].

Построение системы мотивации требует от менеджмента понимания потребностей сотрудников (рисунок 1). Анализ и мониторинг индивидуальных потребностей сотрудников – глубокая психологическая работа.

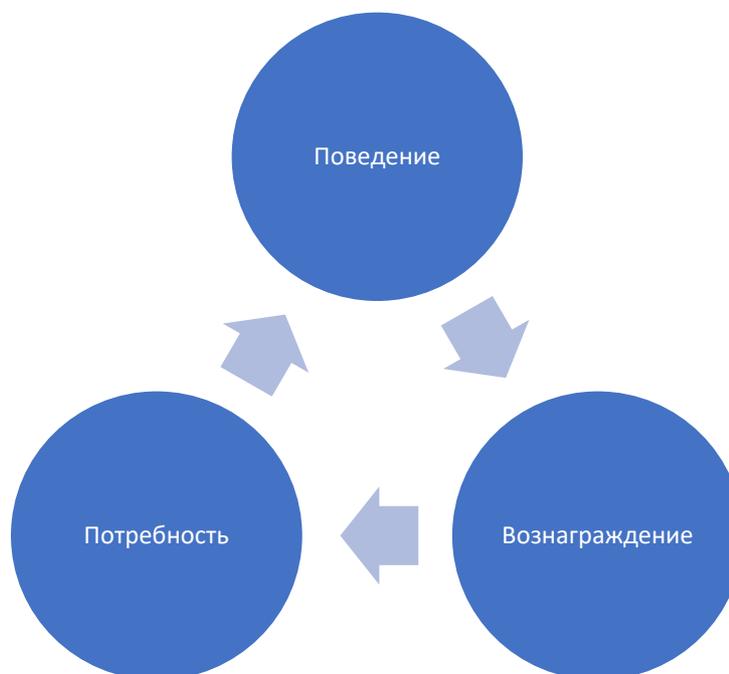


Рисунок 1 – Составляющие процесса мотивации

Многие ученые от Адама Смита до Авраама Маслоу исследовали поведение человека с разных точек зрения - экономической, психологической, поведенческой и других, чтобы понять, что побуждает людей делать то, что они делают. В процессе они разработали несколько теорий мотивации (рисунок 2).

Теории мотивации помогают менеджменту понять, что стимулирует сотрудников работать эффективнее, дают инструментарий для стимулирования. Недостаток знания о теориях мотивации может привести к мысли, что только денежные стимулы могут действовать на персонал. Правильная мотивация влияет не только на результат работы, но и на лояльность и вовлеченность [39].

Все теории мотивации могут быть разделены на содержательные и процессуальные. Первые теории описывают то, что мотивирует сотрудников и

определяет их потребности, а также целей, которые они преследуют для удовлетворения этих потребностей.

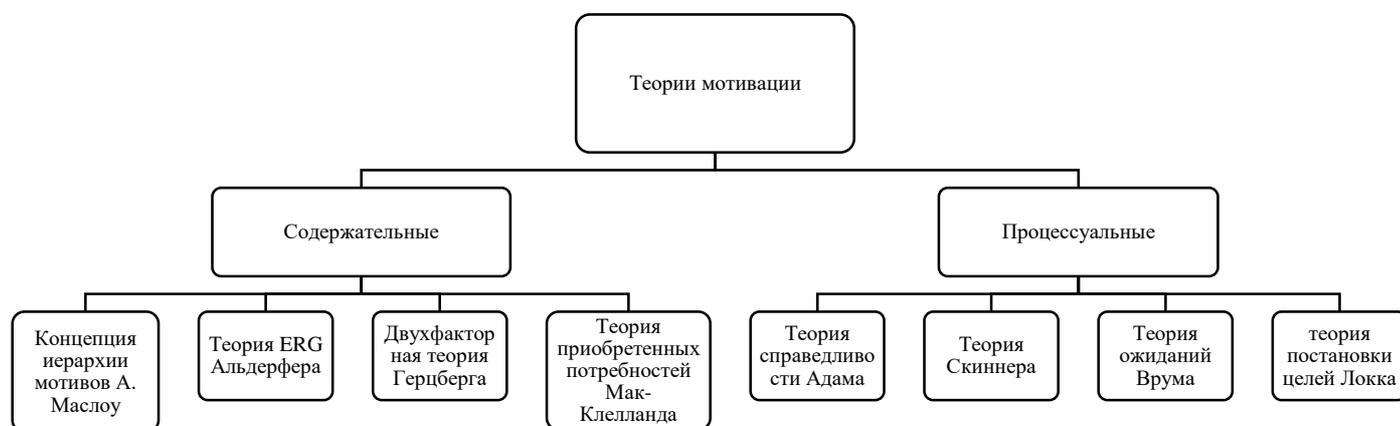


Рисунок 2 – Содержательные и процессуальные теории мотивации

Основные содержательные теории включают в себя концепцию иерархии А. Маслоу, двухфакторную теорию Герцберга, теорию Альдерфера и теорию приобретенных потребностей Мак Клелланда. Процессуальные теории, наоборот, больше делают упор на фактический процесс мотивации. Эти теории касаются отношений между динамическими переменными, которые составляют мотивацию, и того, как поведение инициируется, направляется и поддерживается.

Мак Клелланд утверждает, что потребности каждого человека формируются с получением жизненного опыта и не являются врожденными. Теория трех потребностей может помочь определить ключевые мотиваторы, управляющие сотрудниками, а затем использовать эту информацию, чтобы помочь получить максимальную отдачу от каждого члена команды.

Двухфакторная теория или теория мотиваторов и гигиенических факторов была разработана Фредериком Герцбергом в 1966 г (рисунок 4). Мотиваторы или внутренние факторы, такие как стремление к достижению и продвижению, заботливое и внимательное отношение и получение признания, являются неотъемлемой частью самой работы, которой человек наслаждается в результате успешного выполнения задачи, обеспечения удовлетворенности работой и

мотивации сотрудников работать усерднее. Гигиенические или внешние факторы, такие как зарплата, льготы и гарантия занятости, являются внешними по отношению к задаче и часто определяются на организационном уровне, что может привести к неудовлетворенности и отсутствию мотивации, если они не представлены в положительной степени. Одним из важных элементов теории Герцберга является то, что знание потребностей сотрудников может помочь нам мотивировать сегодняшних молодых, амбициозных и работающих на знаниях и технологиях работников. Учитывая тот факт, что эти работники уже имеют высокооплачиваемую работу, мы можем сделать вывод, что деньги или денежные вознаграждения сами по себе не дают достаточного стимула для мотивации работы. Это означает, что мотивация работников организации должна выходить за рамки денежного вознаграждения. То есть только денежного стимулирования недостаточно.

На практике это может быть внедрено как расширение должностных обязанностей – работникам дают больше разнообразных заданий (не обязательно более сложных), которые должны сделать работу более интересной, а не увеличить нагрузку [22].

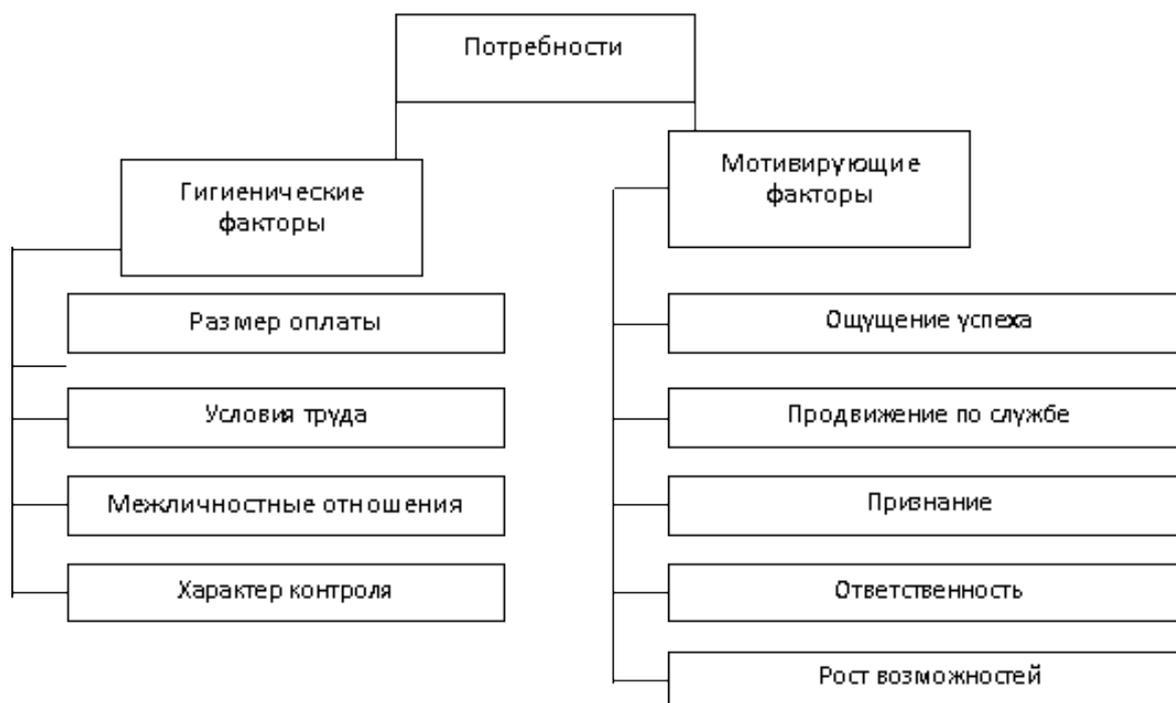


Рисунок 3 – Теория Ф. Герцберга

Виктор Врум разработал теорию ожидания (которая впоследствии была расширена Портером и Лоулером), основанную на убеждении, что усилия сотрудников приведут к положительным результатам, а результаты - к вознаграждениям, которые могут быть как положительными, так и отрицательными. Чем более позитивно вознаграждение, тем выше вероятность того, что работник будет мотивирован. И наоборот, чем оно более негативно, тем меньше вероятность того, что работник будет мотивирован работать больше.

Еще одна процессуальная теория – это теория справедливости мотивации, разработанная в начале 1960-х годов психологом Дж. Стейси Адамсом. Теория предполагает, что мотивация человека основана на том, что он или она считает справедливым по сравнению с другими. По сравнению с другими людьми, люди хотят получать справедливую компенсацию за их вклад в организацию. Убеждения человека в отношении того, что справедливо, а что нет, могут повлиять на его мотивацию, отношение и поведение, что, в свою очередь, повлияет на последующую работу. Согласно теории, неравенство недоплаты вызывает гнев и беспокойство, в то время как переплата вызывает вину.

Наконец, теория подкрепления Б.Ф. Скиннера гласит, что поведение сотрудников, которое приводит к положительным результатам, будет повторяться, а поведение, которое приводит к отрицательным результатам, не будет повторяться. Следовательно, подкрепление можно рассматривать как стимул вести себя определенным образом. Стимулы могут быть материальными как деньги, и они могут быть нематериальными как одобрение или похвала. Подразумевается, что организации должны усиливать поведение сотрудников, которое приводит к положительным результатам, и препятствовать тому поведению, которое приводит к отрицательным результатам. Это может быть достигнуто путем обучения и развития персонала [8].

1.2 Классификация видов и форм мотивации персонала

Права и свободы человека являются высшей ценностью в соответствии с текстом Конституции Российской Федерации. Также в Конституции зафиксировано то, что Российская Федерация является социальным государством, в котором создаются и поддерживаются условия, обеспечивающие достойную жизнь и развитие человека [1].

Прежде всего, необходимо мотивировать работников для повышения их производительности, и существует множество финансовых и нефинансовых стратегий мотивации работников. Во-вторых, похоже, что не существует единого общего правила, применимого к каждому обстоятельству. Различия существуют среди работников низшего, среднего и высшего звена с точки зрения их потребностей. Для одних литературные источники предполагают, что денежное вознаграждение и надзор являются необходимыми стратегиями, прежде чем они смогут действовать. Другие работают лучше в атмосфере справедливости, справедливости, любви и поощрения. Некоторых нужно заставить или даже наказать, прежде чем они смогут работать.

Но все же основа мотивации сотрудников – это их материальная заинтересованность, которая реализуется посредством зарплаты. Однако, весьма важными составляющими системы стимулирования являются доплаты, бонусы и премии, которые могут составлять более 70% от совокупных доходов сотрудника. Весьма важно при материальном стимулировании учитывать также и психологические аспекты, которые влияют на мотивацию персонала. В эффективно функционирующей системе мотивации, материальные и нематериальные факторы мотивации взаимно дополняют друг друга [29].

Мотивация сотрудников подразделяется на внутреннюю и внешнюю мотивацию. Некоторые ученые определяют внутреннюю мотивацию как «положительный ценный опыт, который отдельный сотрудник получает непосредственно от своих рабочих задач». Они мотивированы, потому что им нравится выполнять реальные задачи или они успешно решают задачи. Это

факторы, порожденные самим сотрудником, которые влияют на его поведение определенным образом или на движение в определенном направлении, включают ответственность, свободу действий, возможности использовать и развивать навыки и способности, интересную и сложную работу и возможности для продвижения по службе. Чувства достижения, выполнения и компетентности, полученные от выполнения своей работы, являются примерами внутренних мотиваторов и связаны с «психологическими» вознаграждениями.

Внутренний мотив – это такое чувство, которое побуждает человека работать или делать что-то, что не является принудительным или не связано с внешним миром. Внутренняя мотивация возникает изнутри. Есть несколько факторов, которые мотивируют человека работать и чего-то добиваться, не заикливаясь на деньгах или каких-либо материалистических объектах. Есть люди, которых мотивируют сложные вызовы, поэтому им нравятся решать проблемы. В этом случае бизнесу стоит ставить перед такими сотрудниками особенно сложные задачи. Некоторым людям нравится работать по-своему, поэтому для их мотивации им нужно предоставить свободу действовать. Некоторые сотрудники готовы многое преодолеть, чтобы добиться высот в своей карьере, они хотят все больше и больше возможностей для достижения своих целей в жизни. Организация должна предоставлять им возможность расти внутри компании, чтобы такие сотрудники не ушли в другие компании за удовлетворением этой потребности. Некоторым сотрудникам нравится развивать свои навыки, поэтому для их мотивации организации должны организовывать тренинги, семинары и предлагать им те проекты, в которых они могут улучшить свои таланты и навыки и узнать что-то новое.

Внешняя мотивация проистекает из внешней рабочей среды к задаче и обычно применяется кем-то к мотивируемому человеку. Внешняя мотивация связана с «осязаемыми» наградами. Сотрудники, которые мотивированы извне, как правило, не получают удовольствия от выполнения заданий, но мотивированы на то, чтобы хорошо выполнять свою работу, благодаря вознаграждению, оплате, продвижению

по службе, похвале. Обсуждение внутренней и внешней основы мотивации делает вывод о том, что мотивация труда является многомерной концепцией [35].

Внешняя мотивация регулирует деятельность работника с помощью механизмов оплаты труда или бонусов. При этом существуют исследования, которые подтверждают отсутствие желания разгадывать головоломки, которые были интересны сотрудникам после того, как за это начинают платить. Награды могут быть использованы в качестве механизма выражения признания и одобрения. Но если большая часть механизмов мотивации связана именно с схемой бонусов, то это может иметь негативные последствия. Также мотивация сотрудников снижается в условиях жесткого контроля, поэтому жесткие сроки, надзор и оценки могут восприниматься негативно и влиять на эффективность работы.

Система мотивации в компании сейчас это намного более сложная система, чем просто система бонусов и вознаграждений. Она во многом ориентирована на интересы и потребности сотрудников [27].

Внешняя мотивация очень сильно влияет на человека. Воздействие внешней мотивации или инструментов, используемых для внешней мотивации, очень быстрое и сильное, но при этом оно может не оказывать долгосрочного влияния. Самый эффективный способ внешней мотивации - вознаградить сотрудника. Организации могут вознаграждать сотрудников деньгами, поощрениями, подарками и скидками. Повышение заработной платы – это очень мощный инструмент, который большинство организаций используют для мотивации своих сотрудников. Карьерный рост очень важен для сотрудника, и многие работники ждут продвижения в своей карьере, поэтому продвижение по службе также является одним из очень важных инструментов для мотивации сотрудника. Один из типов мотивации – это дисциплинарные меры. Это тип косвенной мотивации, потому что сотрудники знают, что если они не будут усердно работать для достижения целей и стратегии организации, организация примет против него дисциплинарные меры. Также сотрудники усердно работают, чтобы избежать

критики. Люди не любят, когда их критикуют за свою работу, поэтому, чтобы избежать критики, они могут показать выдающиеся результаты.

Всю мотивацию можно разделить на следующие виды:

1) Материальная – назначение, повышение или понижение оклада, доплаты и надбавки; переменная часть заработка – премии, комиссионные и пр.

2) Нематериальная – вознаграждение за заслуги, имеющее денежное выражение, но выдаваемое работнику в не денежной форме (путевки, подарочные сертификаты, продукция компании и пр.). В более широком смысле нематериальная мотивация включает в себя также моральные и организационные инструменты мотивации.

3) Моральная – вознаграждения, не имеющие денежного выражения: признание статуса и заслуг (встречи с руководством, грамоты, дипломы), предоставление отдельным сотрудникам особых условий работы (гибкий или свободный график, самоконтроль качества и т.п.) и дополнительных возможностей распоряжаться ресурсами организации.

4) Организационная – создание организационной культуры, поддерживающей мотивацию сотрудников на достижение целей компании.

Мотивация может быть негативной и позитивной. К методам негативной мотивации можно отнести штрафы, лишения премии, понижение в должности, отстранение от работы на время [34].

Вообще существует много механизмов воздействия на сотрудников с помощью нематериальных методов. У каждой компании есть определенный набор инструментов, в которые могут входить такие инструменты, как:

1) Льготы, связанные с рабочим временем. Сюда можно отнести возможность организовывать свою работу по гибкому графику, банк нерабочих дней, перерывы в течение дня;

2) Материальные, но нефинансовые поощрения. Это подарки, оплата билетов на культурные мероприятия, скидки, оплата страховки;

3) Мероприятия, которые не касаются работы. Сюда относятся дни рождения, празднование Нового года и других особенных дней, на которые можно прийти не

только одному, но и с семьей. Также в некоторых компаниях практикуется организация фуршета в конце рабочей недели;

4) Выражение признательности за работу. Это похвала за работу, это комплименты, фотографии на доске почета, упоминание результатов работы в ходе общих собраний:

5) Вознаграждения, которые меняют статус сотрудника. В эту категорию входит не только повышение сотрудника в должности, но и обучение, и привлечение сотрудника в качестве эксперта, возможность использовать оборудование компании для личных проектов;

6) Улучшение условий труда. В этот блок входят те изменения, которые улучшают рабочее место сотрудника. Это может быть техническое оснащение, выделение отдельного кабинета, служебного автомобиля;

7) Делегирование полномочий. Это процесс, в ходе которого часть ответственности по принятию решений может быть передана на уровень ниже. То есть рядовые сотрудники могут участвовать в процессе принятия стратегически важных решений. Такой метод используется и для повышения мотивации и для выявления потенциала в сотрудниках [9].

Для того, чтобы построить эффективную систему мотивации, используя максимально подходящие инструменты для конкретной компании используется индивидуальный подход к мотивации сотрудников. Каждый сотрудник имеет свой мотивационный профиль, на основании которого, с ним ведется работа. В мотивационном профиле фиксируется ядерная потребность (доминирующая потребность), компенсирующая потребность и потребность фонового уровня. Если получается так, что компания не может удовлетворить потребность сотрудника в оплате труда (ядерная потребность), то необходимо обратиться к механизмам мотивации, которые могут удовлетворить компенсирующую потребность, чтобы сотрудник не покинул компанию и продолжал работать эффективно. Важно учитывать то, что мотивационный профиль сотрудника меняется в течение времени, поэтому важно постоянно отслеживать эти изменения [32].

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта мотивации персонала

Изучение зависимости мотивации сотрудников и их уровня удовлетворенности работой показывает, что сотрудники довольны своей трудовой деятельностью в той степени, в которой работа соответствует их ожиданиям по удовлетворению их текущих потребностей. То есть каждый сотрудник мотивирован работать из-за личностных внутренних потребностей, которые у каждого индивидуальны.

Существует связь между потребностями и мотивацией работников и культурой страны, где находится компания. Некоторые базовые основы мотивации универсальны во всех странах, но культура оказывает серьезное влияние на мотивацию. Культура – это объединение людей со схожими убеждениями, обычаями и нормами [13].

Взаимосвязь культурной среды и особенностей мотивации сотрудников объясняет внимание исследователей к изучению предметного контекста в рамках формирования систем мотивации в компаниях. Здесь имеет значение и национальный уровень, и региональный уровень. Чтобы добиться успехов транснациональные компании должны изучать и постоянно актуализировать данные по тому, что мотивирует их сотрудников, которые пришли из разных культурных сред. Эти знания позволяют актуализировать организационные подходы компании.

Подтверждают диалектическую связь между культурой и мотивацией модели развития и изучения межкультурных мотивационных исследований. Личностная сфера тесно и напрямую связана с культурой из-за отношения культура-ценности-личность. Именно с этой точки зрения в настоящее время особое внимание уделяется культурному контексту в рамках исследований мотивации для определенной культуры.

Менеджмент должен понимать культуру и психологию своих работников, если они хотят реализовать наиболее эффективную мотивационную стратегию. Например, если кто-то управляет рабочей силой, которая высоко ценит такие аспекты «качества жизни», как свободное время и время в семье, попытка повысить

мотивацию за счет повышения заработной платы может фактически привести к обратным результатам. Плохая стратегия мотивации, не учитывающая культурный аспект, имеет реальный риск на самом деле снизить общую мотивацию, что ведет к поведению, которое может снизить производительность

Результаты опрос менеджеров российских компаний, проходящих обучение на курсах повышения квалификации в 2006 году, показало, что самыми важными мотивационными факторами являются:

- самореализация;
- признание;
- денежное вознаграждение;
- развитие;
- интересные задачи;
- возможность карьерного роста;
- возможность работать в сильной команде;
- бренд работодателя.

Онлайн опрос 4000 работников европейских компаний (Германия, Франция, Нидерланды, Италия и Испания) в 2006 году показал, что они выделяют следующие факторы мотивации как основные:

- интерес руководства к благополучию работников;
- возможность развития в профессиональном плане;
- ценности высшего менеджмента и компании в целом;
- свобода принятия решений;
- участие в командной работе;
- высокий уровень клиентоориентированности;
- корпоративная культура и атмосфера;
- уровень оплаты труда [5].

Сравнивая эти два списка, можно найти подтверждение тому, что культура страны влияет на мотивацию сотрудников.

В России, некоторые компании применяют зарубежные практики мотивации труда, но не всегда они являются эффективными, так как любая система

стимулирования должна быть адаптирована как к особенностям организации конкретного предприятия, так и к особенностям российских рыночных условий. Из всех мировых моделей систем мотивации труда можно выделить как наиболее характерные японскую, американскую, французскую, британскую, немецкую и шведскую модели (таблица 2).

Таблица 2 - Особенности формирования мотивации в иностранных компаниях

Страна	Факторы мотивации	Отличительные черты компаний
Япония	Профессиональные навыки Возраст Опыт Продуктивность	«Пожизненный» найм Единовременное пособие при выходе на пенсию
США	Поощрение предпринимательского видения Качество работы Высокая квалификация	Сочетание элементов сдельной и временной систем Участие в распределении прибыли Бонусы за бесперебойную работу, длительную эксплуатацию оборудования и инструментов Система двойных ставок
Франция	Квалификация Качество работы Количество рационализаторских предложений Уровень мобилизации	Индивидуализация оплаты труда Оценка труда сотрудников с точки зрения профессиональных навыков, производительности труда, качества работы, соблюдения правил безопасности, этики производства Инициатива Дополнительные бонусы
Великобритания	Уровень дохода	Участие в распределении прибыли Акции Доля в капитале
Германия	Качество	Стимулирование труда Социальные гарантии
Швеция	Политика солидарной заработной платы	Дифференцированная налоговая система и система льгот Сильная социальная политика

Японская модель характеризуется ростом производительности труда по отношению к росту уровня жизни населения, в том числе уровня заработной платы. Система мотивации сотрудников базируется на трех факторах: профессиональное мастерство, возраст и стаж работы. Размер заработной платы зависит от того, как эти факторы располагаются в тарифной сетке компании. Таким образом, использование ставки труда включает в себя возможность автоматического роста

заработной платы вне связи с повышением квалификации и трудового вклада работника [28].

Концепция (теория мотивации бездефектного труда) была также разработана в 1962 году в Токио. В ее основе - принципы деятельности кружков качества, которые включают в себя:

- активизация поведения человека и его интеллектуальной деятельности в условиях работы в группе людей, а не самостоятельно;

- количественное ограничение числа работников кружка (3-13 человек);

- добровольность вхождения в кружок;

- работа непосредственно на рабочем месте, в привычной рабочей обстановке и атмосфере;

- формулирование задач и проблем как составная часть деятельности производственной группы;

- принцип бездефектного труда («личное клеймо», личная ответственность участка и т. п.);

- соревновательный характер групп;

- наличие системы поощрений;

- политика взаимного обучения, обогащения знаниями [30].

Как корейские, так и японские руководители признают поддержание и повышение мотивации сотрудников важной проблемой управления для обеспечения высокой корпоративной эффективности и удовлетворенности работой сотрудников. Японцы признают «повышение заработной платы и премий» и «возможности и скорость продвижения по службе и карьерного роста» в качестве сильных мотивационных факторов. «Дополнительные льготы» и «хорошие человеческие отношения и общение на рабочем месте» являются для них серьезными гигиеническими факторами. Другими словами, мотивационный фактор двухфакторной теории Герцберга – это то, что мотивирует японцев, в то время как это является гигиеническим фактором для корейцев.

Количественные исследования мотивации рабочей силы Японии имеют тенденцию следовать закономерно предсказуемым моделям, основанным на

тенденции принимать однородные коллективные образцы для Японии, которые традиционно поощряют групповые стимулы по отношению к индивидуальным вознаграждениям. Также изучаются концепции индивидуализма и коллективизма и концепция вины и стыда. Последняя означает, что работники японских компаний склонны к самокритике. Им неловко и стыдно принимать личную похвалу. В такой обстановке даже незначительная критика со стороны руководителя или наставника может создать серьезную стрессовую ситуацию для сотрудника и снизить эффективность его работы [26].

Особенности американской модели мотивации заключаются в особенностях социокультурных характеристик народа и отражения высокого уровня экономического развития и благосостояния США. В США вся система мотивации базируется в основном на системе оплаты труда. Оплата труда ориентирована на тот результат, который достигает сотрудник. Оценка производится регулярно и на ее основании устанавливается уровень оплаты на следующий период. Рост оплаты труда зависит также и от роста уровня квалификации сотрудника, и от количества смежных специальностей, которые сотрудник освоил.

Важнейшим фактором мотивации для американских сотрудников, помимо оплаты труда, является возможность карьерного роста [6].

Во французской мотивационной модели задействован широкий спектр экономических методов. Основные тенденции, которые характеризуют денежные мотивационные схемы во Франции, это индексация заработной платы в зависимости от прожиточного минимума и индивидуализация заработной платы. Такая система денежной мотивации оказывает сильное воздействие на сотрудников и повышает эффективность и качество труда [12].

Если рассматривать нематериальную систему мотивации во Франции, то заметно, что французы неодобрительно относятся к сверхурочной работе. Особенность рабочей недели во Франции – она составляет всего 35 часов. При этом одним из лучших нематериальных мотивов является гибкий график.

Как и во многих других странах, французы отмечают важность и таких бонусов, как корпоративная медицинская страховка, помощь в погашении ипотеки, обеды

за счет компании. Но, например, оплата курсов повышения квалификации, наоборот, не входит в перечень бонусов, на которые обращают внимание сотрудники при выборе работы.

Мотивация труда в Великобритании включает в себе две схемы: денежную и акционерную. И та, и другая система предполагает то, что оплата труда сотрудника зависит от суммы прибыли компании. То есть заработная плата фиксируется в индивидуальном контракте и варьируется в зависимости от результатов работы компании. Помимо индивидуальных контрактов существуют и коллективные договоры, которые обязуют компании выплачивать сотрудникам долю прибыли [23].

Некоторые компании используют в практике долевое участие работников в капитале компании, когда сотрудники имеют возможность купить часть акций и получать доход в виде процентов по акции или в виде части прибыли. То есть совокупный доход работника складывается из оклада, премии и части прибыли, пропорциональной размеру вложенного капитала.

Такая модель мотивации позволила на 13% увеличить количество рабочих мест. Доход работников от части прибыли составляет от 3 до 10 % от оклада, а размер заработной платы совокупно составляет на 4% меньше, чем на таких же позициях в других компаниях, которые не практикуют подобный подход к системе денежной мотивации. Это связано с тем, что сотрудники действительно хотят влиять на результативность работы, проявляют интерес к повышению эффективности бизнес-процессов и хотят создавать благоприятную атмосферу в компании [2].

В центре немецкой модели мотивации – человек с его интересами, который представляет собой свободную личность, осознающую свою ответственность перед обществом. Свободная личность в экономическом смысле означает то, что человек осознает интересы общества и свое место в системе производства и потребления. Социальная справедливость и солидарность – то, что лежит в основе ценностей такого человека.

В современной немецкой модели есть идея о том, что не каждый человек способен успешно существовать в реалиях свободного рынка. Поэтому задача государства поддержать всех и создать равные условия для всех жителей страны.

В немецкой модели сочетаются корпоративные особенности мотивации и государственные системы социальной справедливости. Таким образом создается своеобразный компромисс, который помогает сотрудникам реализовываться в профессиональной сфере без страха остаться без средств к существованию. Считается, что такая модель мотивации с учетом государственных социальных гарантий является хорошим гармоничным примером воплощения экономических теорий на практике [10].

Шведская модель мотивации труда отличается сильной социальной политикой, направленной на сокращение неравенства доходов путем перераспределения национального дохода в пользу бедных. Политика солидарной заработной платы основана на таких принципах: равная оплата за равный труд, сокращение разрыва между минимальной и максимальной заработной платой.

Согласно опросам, в рейтинге приоритетов жителей Швеции на первом месте находятся дружеские связи, партнерство и доброжелательные коллеги. На втором – интересная работа. А вот размер заработной платы шведы отодвинули на седьмую позицию [15].

Проблемами достойной оплаты труда серьезно занимаются профсоюзы Швеции. Во время перезаключения коллективных трудовых соглашений профсоюзы настаивают на внедрении политики солидарной оплаты труда, которая базируется на двух принципах: равенство зарплат на аналогичных должностях и сокращение разрыва между максимальной и минимальной зарплатой [31].

Исходя из анализа особенностей систем мотивации иностранного труда, французские и американские модели могут быть применимы для российских компаний социального сектора. Преимущество французской системы мотивации заключается в том, что она оказывает сильное стимулирующее влияние на эффективность и качество труда и служит фактором саморегулирования размера фонда оплаты труда. Гибкость системы оплаты труда США заключается в

периодической оценке работников, на основе которой устанавливается уровень оплаты труда работников на следующий период. Система оплаты труда, при которой ее рост зависит не столько от объема производства, сколько от роста навыков и количества освоенных профессий [38].

В современном российском 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.

В более современных, открытых к иностранному опыту компаниях можно наблюдать активное выстраивание корпоративной культуры предприятия - одного из важнейших мотивационных стимулов персонала. Корпоративная 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 интересуется механизмом ее влияния на отношения, поведение и работу членов организации [21].

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, менеджмент компании понимает, что необходимо стимулировать персонал для эффективной работы, но при этом часто предпринимает только материальные методы мотивации. В некоторых случаях

такая политика бывает успешной, хотя и недолгосрочной. Более продвинутые менеджеры выстраивают политику стимулирования благодаря формированию корпоративной культуры для повышения лояльности сотрудников к самой компании.

Проблема заключается в недостаточном внимании работодателей в малом бизнесе (что характерно для России и не только для малого бизнеса) к материальным неденежным стимулам. Действительно, предоставление жилья за счет работодателя для ценных сотрудников из других городов (арендная плата за жилье, которая, по сути, намного ниже заработной платы квалифицированного персонала), плата за обучение (которая также может быть зафиксирована соглашением между компанией и сотрудником, по условиям которого сотрудник обязуется проработать на предприятии определенный период), оплата занятий спортом, краткосрочные поездки на места отдыха в регионе или даже частичная оплата путевок или авиабилетов, приобретенных из тура оператор (для юридических лиц, как правило, туроператоры или их агенты могут делать существенные скидки) - все это важные моменты, которые помогут как укрепить доверие между командой и руководством, так и удержать нужных сотрудников на месте, побудить их продолжать работая на благо компании [11].

Можно выделить несколько направлений улучшения политики стимулирования персонала в российских компаниях:

- 1) при выборе методов стимулирования персонала ориентироваться на увеличение удовлетворенности, лояльности и вовлеченности сотрудников;
- 2) ввести грейды, дифференциацию, что означает использование индивидуального подхода к мотивированию отдельных групп работников;
- 3) формировать политику мотивации, которая подразумевает разработку комплекса 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;

4) постоянно мониторить изменения, происходящие в коллективе и обществе, чтобы оперативно пересматривать наборы стимулов в зависимости от меняющихся потребностей [33].

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.

Выводы по разделу

Сотрудники являются ключевой движущей силой любой организации, которая прилагает бесконечные усилия для претворения в жизнь решений компании с целью достижения целей организации. Следовательно, сотрудники рассматриваются как жизненно важный ресурс организации, и вопрос мотивации сотрудников стал неотъемлемой частью кадровой политики организации.

Мотивация - это то, что заставляет людей выбирать конкретную работу, оставаться на этой работе и усердно работать. Теории мотивации предполагают, что люди имеют тенденцию быть мотивированными с помощью намерения, направленного на удовлетворение их неудовлетворенных потребностей, то есть они прикладывают усилия, пытаясь удовлетворить свои потребности. Люди мотивированы тем, что удовлетворяют различные виды потребностей. Потребности зависят от многих факторов: от личности человека, ситуации, организации, характера работы, образования, опыта сотрудников и др.

Тем не менее, современные теоретики не фокусируются только на концепции, основанной на потребностях, но также подчеркивают важность долгосрочных целей, чувства справедливости, ценностей и самих сотрудников. Однако, и традиционные, и современные теории мотивации признают значимость мотивации работника на рабочем месте.

В итоге, важное управленческое значение этого исследования заключается в том, что если организации хотят поддерживать высокую производительность, руководство должно уметь понимать ключевые теории и стратегии мотивации в управлении своими человеческими ресурсами. Только таким образом они смогут понять своих сотрудников и их различные экономические, или физиологические, социальные и психологические проблемы и сформировать эффективные способы достижения желаемого уровня производительности.

Хорошая оплата труда, продвижение по службе, признание, благоприятная рабочая среда, справедливость и другие аспекты систем управления персоналом важны для повышения мотивации, удовлетворенности работой и повышения производительности. То есть деньги – это не центр системы стимулирования, когда речь идет о мотивации определенной категории сотрудников. Неденежные вознаграждения являются важной практикой в организациях по всему миру с поразительными результатами.

Учитывая зарубежный опыт стимулирования персонала, возможно применить некоторые практики мотивации на российских предприятиях социального сектора, например, такие как индивидуальный подход, дифференциацию, постоянный мониторинг изменений.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «ПЕТРОПАК»

2.1 Краткая характеристика ООО «Петропак»

ООО «Петропак» является одним из крупнейших оптовых поставщиков упаковки розничных сетей города Челябинска и области. Организацией накоплен богатый опыт долгосрочного сотрудничества с покупателями Тюменской, Пермской, Свердловской, Курганской, Омской областей, Башкортостана, Ханты-Мансийского автономного округа, Дальнего Востока, и перечень регионов постоянно увеличивается.

Миссия компании ООО «Петропак» - «Удовлетворять наших клиентов за счет поставки качественной упаковки, разработки новых видов собственного производства, повышения эффективности всех производственных и торговых процессов, создания партнерских отношений с работниками, поставщиками».

Цель деятельности ООО «Петропак» – удовлетворение потребностей клиентов в качественных упаковочных материалах.

В соответствии с целью основными задачами деятельности ООО «Петропак» являются:

- 1) установление долговременных отношений с покупателями (с торговыми сетями, магазинами), что обеспечивает постоянный уровень дохода;
- 2) поиск новых рынков сбыта товаров не только на территории Российской Федерации, но и ближнего зарубежья (например, Казахстан);
- 3) повышение квалификации управленческого аппарата, производственного персонала (в части обучения собственному производству – изготовлению пленок);
- 4) создание безопасных условий труда для всех работников;
- 5) реализация социальной политики на предприятии путем установления соответствующего уровня оплаты труда, выдачи премий, поощрений с целью

заинтересованности работников в трудовой деятельности в данной организации, а также во избежание текучести «грамотных» кадров;

б) увеличение прибыли за счет развития новых направлений деятельности организации (например, организация собственного производства жидкого мыла);

7) наращивание собственного капитала организации за счет капитализации чистой прибыли и повышение финансовой устойчивости на этой основе;

8) снижение зависимости компании от заемных источников финансирования деятельности.

Для обеспечения эффективной деятельности в организации сформулирована стратегия. В ООО ТД «Петропак» это стратегия концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта. Данная стратегия предполагает расширение территории продажи упаковочных товаров с расширением границ продаж на территории России, а также выход в ближнее зарубежье (например, на рынок Казахстана). Являясь одним из крупнейших оптовых поставщиков упаковки розничных сетей города Челябинска и области (доля рынка организации составляет 40%).

Помимо торговой деятельности ООО «Петропак» самостоятельно занимается производством пакетов и изготовлением различных пленок, но по предварительному заказу клиентов. Поэтому следует выделить два направления деятельности организации: торговлю товарами упаковочной и хозяйственно-бытовой группы и производство упаковочной пленки.

В настоящее время ООО «Петропак» продает помимо упаковочных товаров жидкое мыло, который покупает у мелких производителей Челябинской области. Таким образом, сегментом рынка, которому следует уделять больше внимания, является рынок производства и продажи жидкого мыла, производство которого ООО «Петропак» следует организовать. При этом основная деятельность, связанная с продажей и небольшим собственным производством товаров для упаковки, переориентирована не будет. В качестве основного товара так и останутся товары для упаковки, но деятельность расширится за счет организации

новых собственных производств (в частности, в настоящее время организовано производство полиэтиленовой пленки термоусадочной и производство упаковки из полиэтиленовой пленки, и будет организовано собственное производство жидкого мыла).

Далее предлагается рассмотреть схему организационной структуры ООО «Петропак» (Приложение А). Всего в организации на 01.01.2020 года работало 168 чел.

Представим функциональные обязанности по подразделениям организационной структуры ООО «Петропак».

Генеральному директору подчиняются руководители отделов, цехов:

- 1) коммерческий директор;
- 2) начальник отдела снабжения;
- 3) начальник производства;
- 4) главный бухгалтер;
- 5) начальник товарно-транспортной службы;
- 6) начальник кадровой службы;
- 7) зам. директора по развитию;
- 8) зам. директора по АХУ.

Коммерческий директор руководит работой коммерческого отдела. При этом ему подчиняются коммерческий отдел и заведующий складом. Коммерческий отдел включает в штате менеджеров по продаже, в функциональные обязанности которых входит организация работы с покупателями, поиск новых покупателей, составление планов продаж, оформление документации (договоров, счетов-фактур и т.д.). Зав. складом организует работу трех складов, координирует работу грузчиков, бригадиров, которые в свою очередь подчиняются зам. директора по АХУ.

Начальнику производства подчиняются два производственных цеха. Рабочие данных цехов заняты производством упаковки из пленки ПЭТ и термоусадочной

пленки. Это два вида товаров, собственное производство которых организовано ООО «Петропак».

Отдел снабжения отвечает за обеспеченность собственного производства ООО «Петропак» материалами для производства пленки и упаковки, а также осуществляет поиск поставщиков реализуемых товаров (упаковки), организует работу с имеющимися поставщиками, оформление документов, составляет план закупа товаров и материально-сырьевых ресурсов.

Товарно-транспортная служба подчиняется генеральному директору и отвечает за доставку реализуемой упаковки по торговым сетям, магазинам. В ведении товарно-транспортной службы находится собственный транспорт ООО «Петропак», а также арендованный транспорт.

Кадровая служба отвечает за разработку и осуществление кадровой политики, принятие и реализацию решений в отношении деятельности работников организации, за разработку мероприятий, ориентированных на повышение мотивации к трудовой деятельности; за принятие/увольнение сотрудников организации.

Бухгалтерия отвечает за организацию бухгалтерского и налогового учета в ООО «Петропак», подготовку бухгалтерской и налоговой отчетности.

Рассмотрим финансовые показатели компании в динамике за 3 года (таблица 4).

Таблица 4 – Основные финансовые показатели ООО «ПетроПак»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Объем выручки (руб.)	2119050	2903134	2977131
Себестоимость продаж (руб.)	1514800	1350000	1308000
Валовая прибыль (убыток)	604250	1553134	1669131
Управленческие расходы	19800	20800	22400
Коммерческие расходы	17650	10679	8000
Прибыль (убыток) до налогообложения	566800	1521655	1638731
Чистая прибыль (руб.)	453440	1217324	1310984,8
Средняя сумма чека (руб.)	106500	101300	89001

На основании данных таблицы 4 можно сделать следующие выводы:

В компании растет объем выручки, при этом в 2020 году снижается чистая прибыль, это может быть связано с ростом закупочных цен и снижением количества клиентов в связи с пандемией.

Негативной тенденцией является снижение суммы среднего чека. Это означает, что менеджеры по продажам не заинтересованы увеличивать средний чек, предлагать дополнительные товары. Возможно, этот пункт не прописан в их мотивационной схеме.

2.2 Аудит внешней и внутренней среды ООО «ПетроПак»

Чтобы понять, какая система в компании не работает достаточно эффективно или мешает на пути движения к поставленным стратегическим целям, или вообще отсутствует в исследуемой компании, проводится анализ внешней и внутренней среды компании. В ходе анализа выявляются те недостатки систем, устранение которых поможет компании работать более успешно. Результаты анализа позволяют оценить положение компании на рынке, ее слабые и сильные стороны.

Для анализа внешней и внутренней среды компании в работе будут проведены PEST-анализ, SNW-анализ и SWOT-анализ.

В первую очередь проведем PEST-анализ ООО «Петропак» (таблица 5).

Таблица 5 – PEST-анализ ООО «Петропак»

№	Описание фактора	Оценка	Вероятность	Всего
Политические факторы				
1	Поддержка дистанционной торговли, доставки товаров и продуктов	+5	0,7	+3,5
2	Ужесточение экологического законодательства	-5	0,4	-2,0
Итого		+1,5		
Экономические факторы				
3	Изменения курса валюты	-2	0,8	-1,6

Окончание таблицы 5

№	Описание фактора	Оценка	Вероятность	Всего
4	Снижение уровня доходов у населения	-3	0,8	-2,4
Итого		-4,0		
Социальные факторы				
5	Тренд на использование многоразовой посуды и отказ от упаковочных материалов	-6	0,4	-2,4
6	Необходимость заказывать доставку	+6	0,6	+3,6
7	Снижается количество высококвалифицированных специалистов с опытом работы	-6	0,7	-4,2
Итого		-3		
Технологические факторы				
8	Рост популярности онлайн покупок	+5	0,8	+4,0
9	Использование новых технологий в производстве	+1	0,6	+0,6
Итого		+4,6		

Наиболее негативно на ООО «Петропак» влияет группа экономических факторов. Это связано с тем, что компания работает на высококонкурентном рынке и любые факторы, которые влияют на конечную цену изделия влияют на результаты деятельности компании в целом. Так, например, повышение курса валюты повышает стоимость сырья для некоторых видов продукции, а значит повышает стоимость изделия. Также изменение курса влияет на стоимость запасных частей для станков, так как на производстве используются в основном импортные станки. Это значит, что для сохранения стоимости изделий необходимо использовать станки строго по технологии, чтобы не случилось поломок. Снижение уровня дохода у населения косвенно негативно влияет на компанию, так как в основном у компании покупают оптовые покупатели, например, производители какой-либо продукции. Соответственно, если спрос на их продукцию падает, то падает и спрос на продукцию ООО «Петропак».

Социальные факторы также оказывают негативное влияние на торговую сеть. В этой группе есть фактор, который оказывает максимально положительное влияние,

это то, что люди вынуждены все чаще заказывать доставку товаров и продуктов питания, поэтому у ресторанов или у любых других производителей возрастает потребность в упаковочных материалах, одноразовой посуде. Но, к сожалению, есть два других фактора, которые в совокупности дают более сильное негативное влияние. Первый – это тренд на экологичное потребление, а значит отказ от одноразовой посуды и упаковочных материалов. Многие компании стремятся следовать этому тренду и уменьшают количество упаковочных материалов или используют перерабатываемые материалы. Также наблюдается снижение количества высококвалифицированных технологов из-за непопулярности профессии и большого количества компаний-конкурентов, которые борются за таких специалистов.

Политические факторы влияют в целом положительно, потому что государство поддерживает компании, которые перестроились в ситуации пандемии и организовали доставку. Это значит, что спрос на продукцию компании ООО «Петропак» еще какое-то время будет стабильным. Негативно влияет опять же фактор, связанный с ужесточением законов об экологии. Пока что они не действуют так, как должны, но активное обсуждение стратегий устойчивого развития в государственных органах говорит о том, что это вопрос ближайшего будущего.

Наибольшее положительное влияние оказывают технологические факторы. Это связано с тем, что у компании есть сайт, а продажи сейчас во многом зависят от присутствия компании в интернете. Также значительно растет объем онлайн покупок, а это означает необходимость доставки, то есть компаниями необходимо упаковывать свои товары, и значит они приходят как клиенты к компании ООО «Петропак». Также у компании хорошее технологическое оснащение, а значит конкуренты не смогут превзойти компанию в использовании новых технологий. Важно иметь в штате сильных технических специалистов, чтобы не отставать в технологическом плане от конкурентов, так как база для этого есть.

Результаты проведенного PEST-анализа говорят о том, что негативное воздействие на деятельность ООО «Петропак» оказывают социальные и

экономические факторы. Это означает, что компании нужно обращать на эту область больше внимания и использовать различные совокупность различных методик, чтобы снизить негативное влияние на компанию этих факторов.

Положительно на компанию влияют социальные и экономические факторы. Это те области, в которых компания может пользоваться своими сильными сторонами и реализовывать конкурентные преимущества.

PEST-анализ в графической форме представлен на профиле внешней среды (рисунок 4).

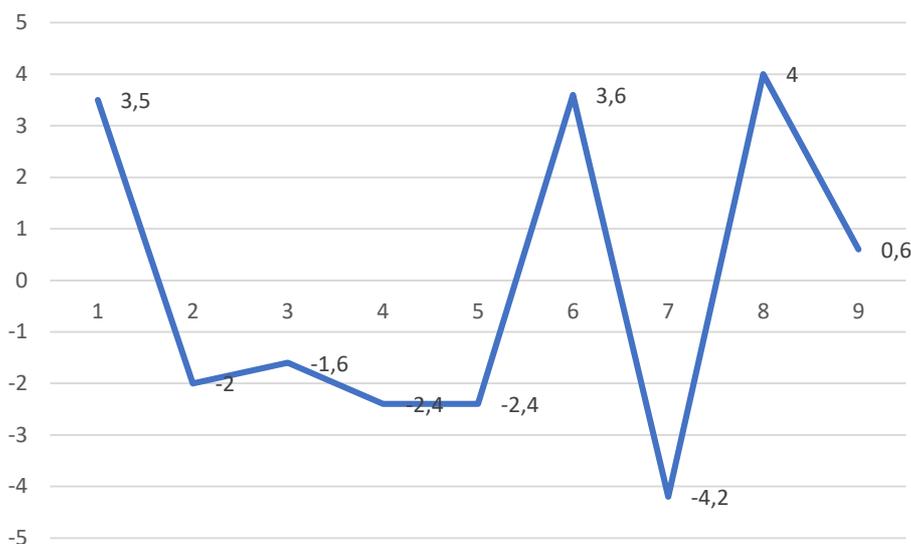


Рисунок 4 – Профиль внешней среды ООО «Петропак»

Рисунок демонстрирует, что внешняя среда достаточно негативна для компании, при этом с негативными факторами можно работать и за счет некоторых мероприятий по снижению их влияния и за счет усиления тех факторов, которые влияют положительно. Факторы, которые влияют положительно, оказывают сильное воздействие. Для стабильного развития компании необходимо уделить внимание внутренним процессам, чтобы внешняя среда не оказывала негативного воздействия.

Далее проведем анализ SNW (таблица 5), в ходе которого проведем сравнение ООО «Петропак» с компанией ООО «Пак Чел». Компания ООО «Пак Чел» занимается оптовой и розничной продажей салфеток, одноразовой посуды, пленки и др. При этом компания не имеет своих производственных мощностей, а арендует

мощности у крупных производств. ООО «Пак Чел» занимает стабильное положение на рынке и имеет свой пул крупных клиентов.

В таблице 6 представлено сравнение ООО «Петропак («ПП») и ООО «Пак Чел» («ПЧ»).

Таблица 6 – SNW-анализ ООО «Петропак» и ООО «Пак Чел»

Значимые параметры деятельности	Сильный	Нейтральный	Слабый
Стратегическая позиция		ПП ПЧ	
Деловая репутация	ПП	ПЧ	
Ориентация на потребителя		ПП	ПЧ
Ценовая политика		ПП ПЧ	
Маркетинг			ПП ПЧ
Бренд		ПП	ПЧ
Корпоративная культура		ПЧ	ПП
Информационные технологии	ПП	ПЧ	
Статус работодателя		ПЧ	ПП
Финансы	ПП	ПЧ	
Мотивация персонала			ПП ПЧ
Адаптация персонала		ПП	ПЧ
Квалификация персонала		ПП ПЧ	
Климат в коллективе	ПЧ	ПП	

Результаты проведённого SNW-анализа показывают следующее соотношение сильных, нейтральных и слабых сторон конкурентов:

1) ООО «Петропак» и ООО «Пак Чел» занимают одинаковую позицию по следующим направлениям:

- стратегическая позиция.
- ценовая политика.
- маркетинг.
- мотивация персонала.
- квалификация персонала.

2) ООО «Петропак» показывает лучший результат, чем ООО «Пак Чел» в следующих категориях:

- деловая репутация.
- ориентация на потребителя.
- бренд.

- информационные технологии.
- финансы.
- адаптация персонала.

3) ООО «Петропак» уступает ООО «Пак Чел» в следующих категориях:

- статус работодателя.
- корпоративная культура.
- климат в коллективе.

Анализ показал, что между двумя исследуемыми компаниями нет большого разрыва, но при этом, стоит обратить внимание на направления, связанные со статусом работодателя, корпоративной культурой, климатом в коллективе. Учитывая тот факт, что ООО «Петропак» превосходит ООО «Пак Чел» в таких направлениях, связанных с ведением бизнеса, как финансы, деловая репутация, бренд, то можно выйти на лидирующие позиции, улучшив качество работы направления, связанного с управлением персоналом.

Полученные результаты проведенных выше анализов послужат основой для проведения SWOT-анализа (таблица 7).

Таблица 7 – SWOT-анализ ООО «Петропак»

Внешняя среда / Внутренняя среда	Возможности: Увеличение оборотов доставки продукции	Угрозы: Ужесточение экологического законодательства, тренд на отказ от одноразовой посуды и упаковки
Сильные стороны: Наличие собственных производственных мощностей Работающий сайт Штат опытных технологов Продукция разных ценовых сегментов	Сила и возможности: Расширение географии присутствия Акции для постоянных покупателей	Сила и угрозы: Внедрение новых категорий товаров для снижения зависимости от продаж пластиковой пленки и одноразовой посуды
Слабые стороны: Нет работы с онлайн-каналом Низкая привлекательность компании как работодателя, вакансии закрываются очень долго	Слабость и возможности: Развивать приложение и онлайн-продажи, расширять свое присутствие за счет Интернета Разработать новую систему мотивации для персонала, чтобы повысить лояльность имеющихся сотрудников и исключить возможность переманивания ценных кадров конкурентами	Слабость и угрозы: Обучение персонала по работе с возражениями клиента по поводу неэкологичности продукции. Проведение мероприятий, которые повышают рейтинг компании как экологичной, и повышают уровень в глазах потенциальных работников (день открытых дверей)

SWOT-анализ выделил те направления, по которым должна быть проведена основная работа. Если рассматривать итоги анализа, то видно, что основные сложности связаны не с внешним, а с внутренним окружением.

Сейчас добиваются успеха те компании, которые эффективно работают с потребностями клиентов и имеют выраженные конкурентные преимущества. ООО «Петропак» эффективно выстроил стратегию по работе с клиентами, потому что вкладывается в свой сайт, предлагает продукцию разных ценовых сегментов. Собственное производство позволяет учитывать пожелания клиентов. При этом работа с онлайн-каналом ведется недостаточно эффективно, так как компания не продвигает свои услуги в интернете, даже поисковые сайты не выдают сайт в поисковой выдаче на первых страницах. Если рассматривать то, что компания в ближайшее время будет находиться в сложном положении из-за тренда на стратегии устойчивого развития в сфере экологии и климата, то стратегией в отношении повышения конкурентоспособности можно использовать стратегию дифференциации продукции. Чтобы иметь возможность выпускать новые продукты, нужно иметь команду опытных технологов и команду опытных маркетологов, чтобы продвигать это направление, организовывать мероприятия. Сейчас в компании есть только команда опытных технологов. Чтобы привлечь сильных маркетологов, нужно создать привлекательные для них условия.

2.3 Кадровый аудит ООО «ПетроПак»

Далее предлагается провести анализ кадрового состава ООО «Петропак» по полу, возрасту, уровню образования. В таблице 8 представлена половозрастная структура персонала ООО «Петропак».

Таблица 8 – Структура персонала организации по возрасту и по гендерному признаку

Категория сотрудников	Численность на конец года		
	2018	2019	2020
По возрасту:			
До 30 лет	80	83	86
От 30 до 35 лет	26	29	31
36-45 лет	7	7	10
46-55 лет	2	2	1
Более 55 лет	0	0	0
По полу			
Женщины	61	64	69
Мужчины	54	57	60

Изменения состава персонала представлены на рисунке 5.

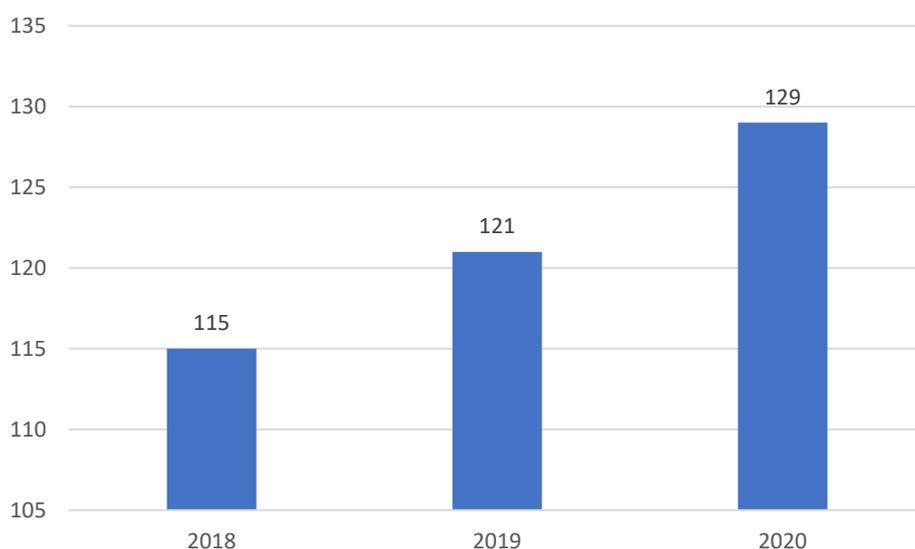


Рисунок 5 – Изменение состава сотрудников ООО «Петропак»

По данным анализа кадрового состава ООО «Петропак» численность персонала (рабочие, специалисты) выросла к 2020 году и составила 129 человек. Наибольшую долю персонала компании составляют специалисты, далее – рабочие и только

потом руководители. Подобное соотношение является оправданным и соответствует нормам управляемости.

Структура персонала по полу представлена на рисунке 6.

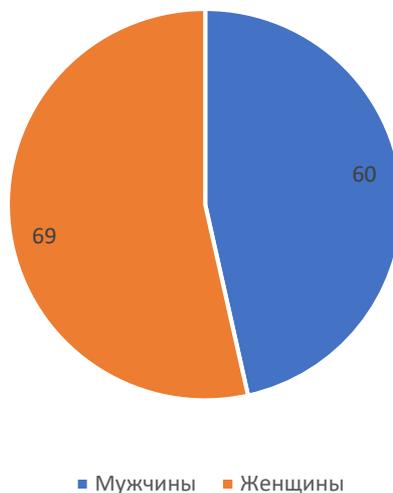


Рисунок 6– Структура ООО «Петропак» по возрасту

Рисунок демонстрирует, что распределение по полу равномерное. Это связано с тем, что на производстве работают в основном мужчины, а в офисе – женщины.

Структура персонала по возрасту представлена на рисунке 7.

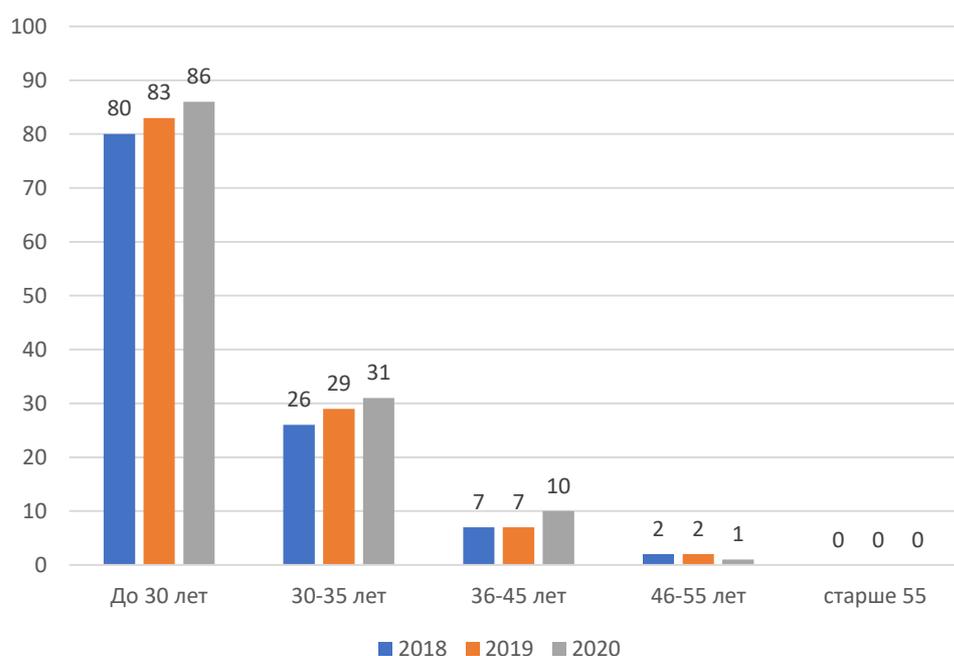


Рисунок 7 – Структура персонала в ООО «Петропак» по возрасту

Средний возраст сотрудника в ООО «Петропак» составляет 29 лет. Коллектив можно охарактеризовать как молодой, поскольку 85% сотрудников – это лица от 25 до 35 лет.

Анализ персонала по уровню образования представлен в таблице 9.

Таблица 9 - Анализ структуры персонала по уровню образования

Категория сотрудников	Численность на конец года		
	2018	2019	2020
По уровню образования:			
Высшее	64	68	74
Среднее специальное	41	43	46
Прочее	10	10	9

Графически распределение персонала по уровню образования представлено на рисунке 8.

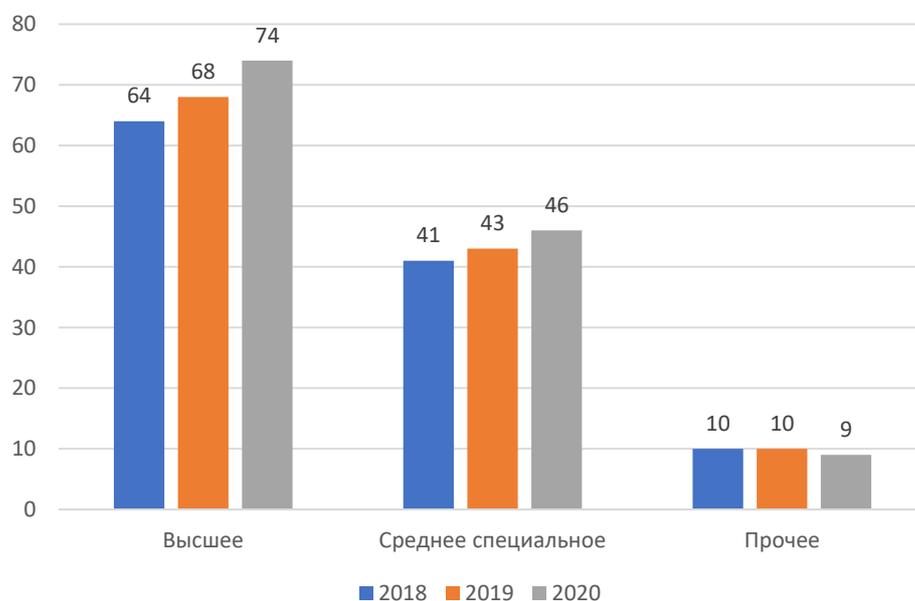


Рисунок 8 – Структура персонала ООО «Петропак» по уровню образования

По данным рисунка 89% персонала имеют высшее образование. Этот показатель положительно сказывается на качественных характеристиках персонала компании.

На основе данных о деятельности предприятия ООО «Петропак» проанализируем изменение численности работников по трудовому стажу (таблица 10).

Таблица 10 - Анализ состава работников по трудовому стажу

Категория сотрудников	Численность на конец года		
	2018	2019	2020
По трудовому стажу, лет:			
До 1 года	40	46	51
1-3 года	7	7	10
3-5 лет	28	28	28
5-10 лет	19	19	19
Более 10 лет	21	21	21

Представим данные таблицы 9 в графическом виде для наглядности (рисунок 9).

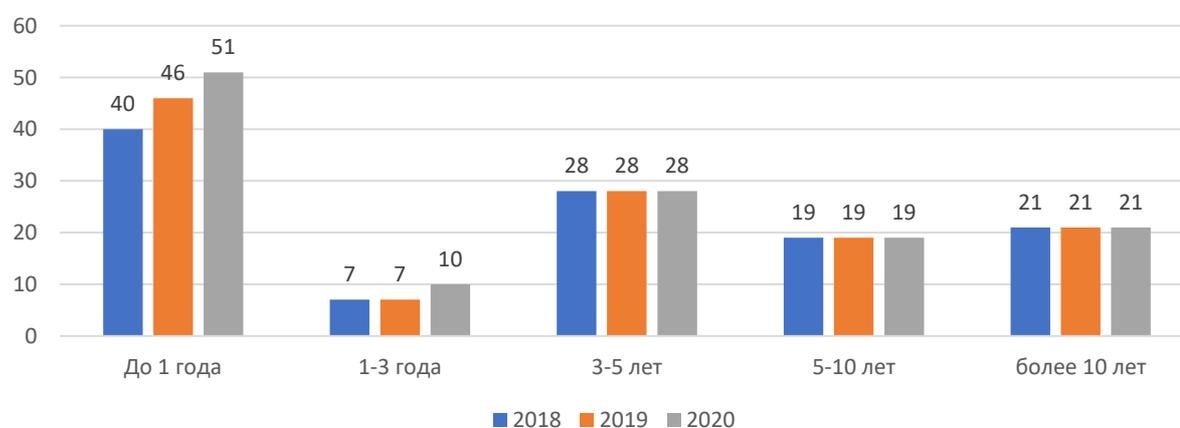


Рисунок 9 – Динамика изменения структуры персонала по стажу, чел

Большая доля персонала – это сотрудники со стажем работы от 1 года до 5 лет. Примерно такую же долю занимают менее опытные сотрудники со стажем до 1 года. Наименьшая доля принадлежит персоналу со стажем работы до 3 месяцев, что позитивно характеризует систему адаптации ООО «Петропак» и управление в целом. По данным кадрового аудита можно обозначить общий портрет сотрудника компании: специалист с высшим образованием в возрасте 29 лет.

В таблице 11 представлено движение персонала ООО «Петропак» в динамике за 3 года.

Таблица 11 – Движение персонала ООО «Петропак»

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2020 г./2018 г.
1. Среднесписочное число сотрудников, чел.	115	121	129	12%
2. Выбыло, чел.	3	7	8	167%
- по собственному желанию	3	6	8	167%
- по решению руководства	0	1	0	-
- выход на пенсию	0	0	0	-
3. Принято, чел.	9	15	8	-11%
4. Коэффициент оборота по приему, %	8%	12%	6%	-21%
5. Коэффициент оборота по выбытию, %	3%	6%	6%	138%
6. Коэффициент текучести, %	0%	1%	0%	-

Данные таблицы 11 демонстрируют незначительное увеличение количества выбывших сотрудников в динамике за 3 года. Анализируя причины увольнений, можно сделать вывод, что большая группа из увольняемых – это сотрудники, расторгающие трудовые отношения с ООО «Петропак» по собственному желанию. Наглядно представим динамику изменения коэффициентов на рисунке 10.

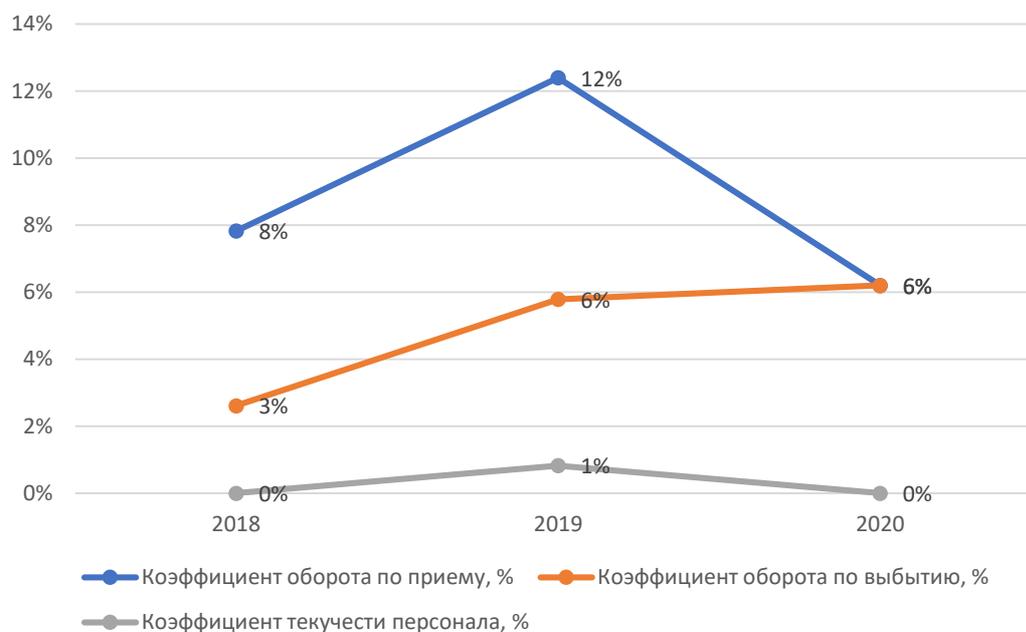


Рисунок 10 – Динамика изменения показателей движения персонала, %

Можно заметить отсутствие значительных изменений в коэффициентах, отражающих движение персонала. Рост коэффициента оборота по приему в 2019 году связан с расширением штата отдела продаж. Также наблюдается незначительный, но последовательный рост коэффициента по выбытию. Увольнения сотрудников происходят по собственному желанию. Однако увольнения сотрудников влекут за собой сложность обеспечения нормативного количества персонала для достижения поставленных задач.

Таким образом, можно заметить, что движения персонала внутри компании незначительны. Низкие показатели текучести персонала могут быть признаком застоя.

Необходимо проанализировать причины, по которым сотрудники покидают компанию.

На рисунке 11 представлены наиболее распространенные причины увольнения сотрудников организации.

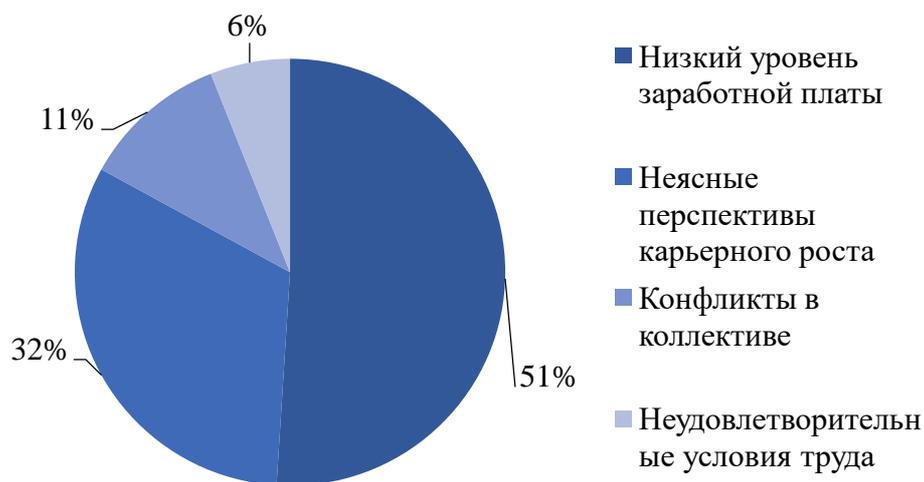


Рисунок 11 – Причины увольнения персонала в компании

Таким образом, можно сделать вывод о том, что большинство сотрудников покидают компанию в связи с низким уровнем оплаты труда, а также в связи с неясными перспективами карьерного роста. Это означает, что есть проблемы в системе мотивации сотрудников. Потому что сотрудники уходят по собственному желанию.

Рассмотрим изменения в уровне оплаты труда и размере премий за последние 3 года (рисунок 12).

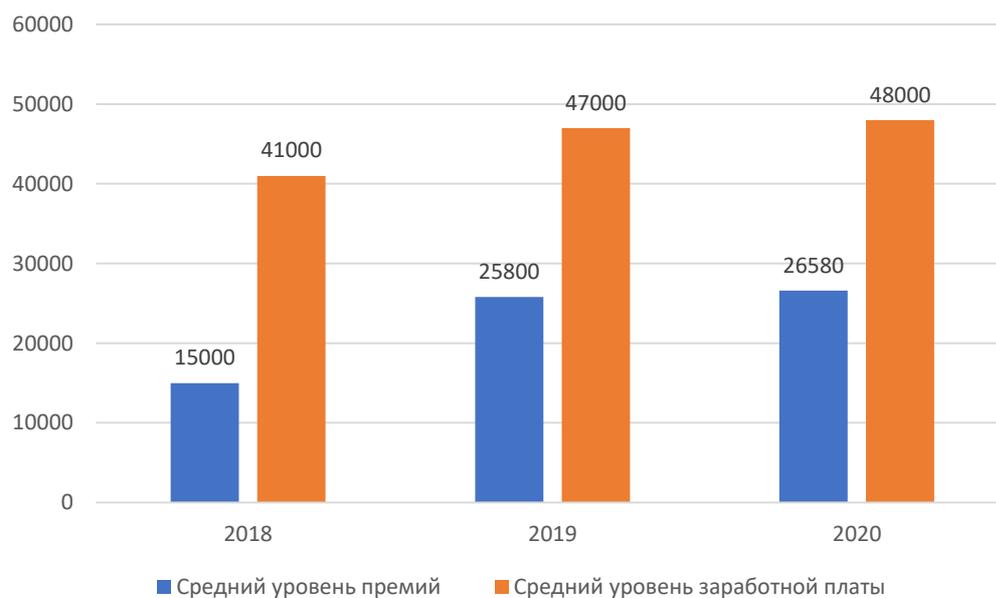


Рисунок 12 – Уровень оплаты труда и размер премий, руб.

Рисунок демонстрирует, что растет уровень премий и уровень оплаты труда. Но рост уровня премий значительно превышает рост среднего уровня заработной платы, что говорит о том, что заработная плата растет только у менеджеров по продажам, у которых премия зависит от объема продаж.

Также необходимо проанализировать, проявляется ли недовольство сотрудников в нарушениях трудовой дисциплины. На рисунке 13 наглядно показано количество нарушений трудовой дисциплины за 3 года.

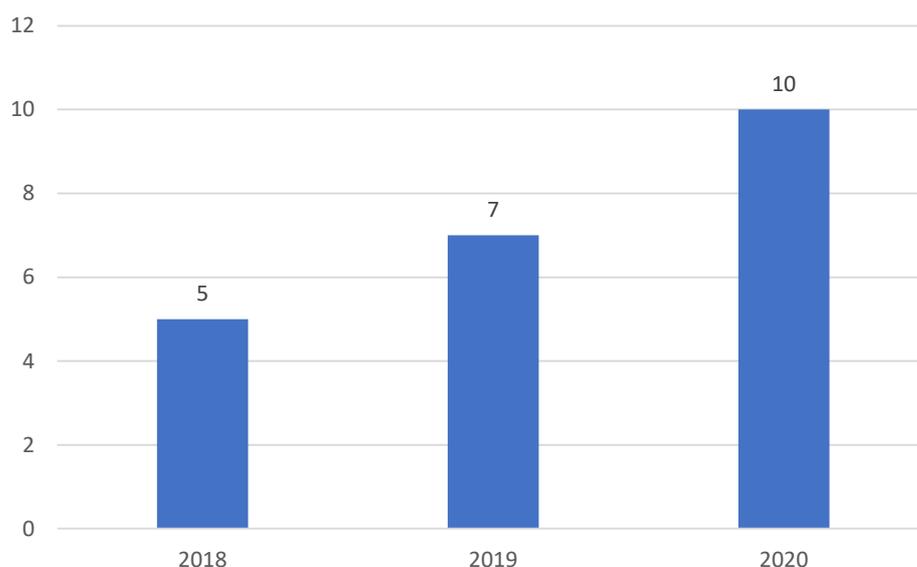


Рисунок 13 – Количество нарушений трудовой дисциплины

Количество нарушений трудовой дисциплины растет, но незначительно. Необходимо рассмотреть остальные причины увольнений сотрудников, чтобы выявить, действительно ли самой слабой системой на данный момент является система мотивации сотрудников.

В компании созданы комфортные условия труда, ежегодно проводится оценка условий труда. Компания ежегодно приглашает компанию, которая оценивает условия труда и дает рекомендации по улучшению освещенности и комфортности рабочих мест. В каждом офисе есть своя зона для принятия пищи (организованного питания от компании нет), есть зоны отдыха. Поэтому рассматривать причину выбытия сотрудников из-за некомфортных рабочих мест, не стоит как основную.

Конфликты в коллективе могут быть, но при этом компания делает все возможное для того, чтобы коллектив был дружным. ООО «Петропак» принимает участие в благотворительных мероприятиях, а также организовывает собственные спортивные мероприятия (весенний и летний забеги), оздоровительные мероприятия (выезды в санатории, утренняя зарядка для сотрудников).

Отсутствие ясных перспектив карьерного роста может быть решено с помощью создания системы мотивации, в которой будут указаны шаги по достижению более высокого уровня оплаты труда и по движению по карьерной лестнице.

2.4 Изучение системы мотивации персонала в ООО «Петропак»

Основные функции управления (планирование, организация, мотивация и контроль) реализуются разными руководителями в пределах своих компетенций. Так, за разработку планов продаж отвечает коммерческий отдел, планов закупа – отдел снабжения, за составление производственной программы – коммерческий отдел и начальник производства, за разработку налогового, кредитного, финансового планов отвечает бухгалтерия. Методы управления персоналом – это способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Среди организационных методов, применяемых руководством ООО «Петропак», отметим следующие:

- 1) издание приказов и распоряжений генеральным директором;
- 2) утверждение норм расхода сырья для собственного производства;
- 3) утверждение должностных инструкций;
- 4) установление административных санкций и поощрений.

Экономические методы, применяемые ООО «Петропак», следующие:

- 1) установление средней по торговой сфере заработной платы;
- 2) «белая» заработная плата, которая сотрудникам организации позволяет обращаться в банки за кредитами;

- 3) оплата больничных листов;
- 4) финансирование мотивации трудовой деятельности (премии).

Социально-психологические методы ООО «Петропак» исходят из мотивации и морального воздействия на персонал. К ним относятся:

- 1) подарки персоналу к юбилейным датам;
- 2) развитие у работников инициативы и ответственности за счет самостоятельного принятия правильных, эффективных решений. Это обычно касается менеджеров по продаже, менеджеров по снабжению, главного бухгалтера, начальника производства;
- 3) создание благоприятного социально-психологического климата (деловой стиль одежды в офисе, проведение корпоративов, выездных праздников).

Как уже было отмечено ранее, наблюдается тенденция к увеличению увольнений персонала по собственному желанию. Необходимо более подробно изучить причины увольнений сотрудников, чтобы понять, какие меры необходимо предпринять для сокращения числа увольнений. Большинство сотрудников среди причин увольнения отмечают именно неоправданные ожидания по заработной плате, далее неясные перспективы карьерного роста. В меньшей степени причиной ухода служат неудовлетворительные условия труда.

Ранее в рамках анализа внутренней и внешней среды было определено, что изменения, связанные с персоналом, незначительны, однако наблюдается отрицательная динамика в количестве уволенных, а учитывая, стратегические цели компании по расширению присутствия на рынке, это негативная тенденция. В таблице 12 предлагается рассмотреть динамику изменений по показателям, демонстрирующим качество работы сотрудников отдела продаж.

Таблица 12 – Показатели качества работы в среднем по отделу продаж

Год	Средний чек, руб.	Выручка, руб.
2018	106500	2119050
2019	101300	2903134
2020	89001	2977131

По данным таблицы 12 можно сделать вывод, что незначительные изменения в структуре персонала влекут за собой изменения в таких показателях, как величина среднего чека и выручка.

Последние 3 года данные показатели демонстрируют отрицательную динамику развития. На сегодняшний день эти изменения не значительны, однако в стратегической перспективе данные тенденции негативно скажутся на позиции компании на рынке и будет препятствовать завоеванию лидерства.

В связи с вышесказанным предлагается проанализировать актуальный процесс и актуальную систему мотивации компании ООО «Петропак» (рисунок 14).

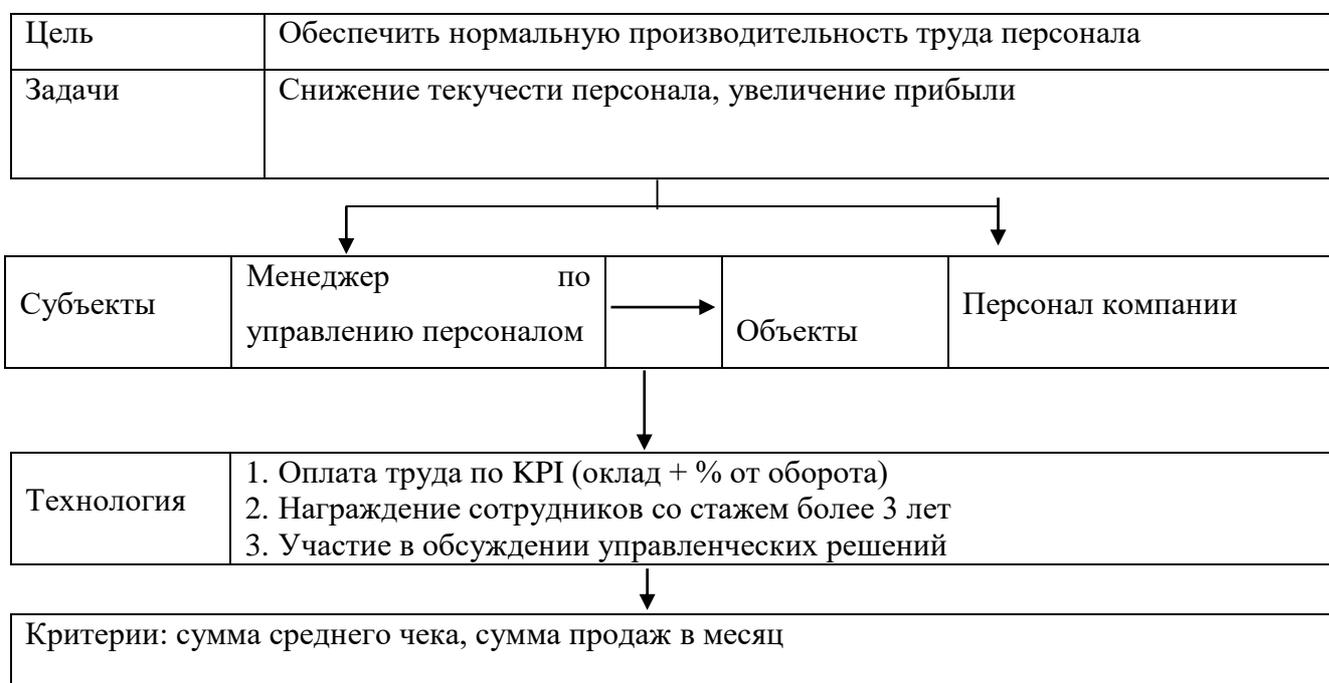


Рисунок 14 – Система мотивации ООО «Петропак»

Действующая система мотивации опирается на стандартные технологии по стимулированию трудовой деятельности персонала. Сотрудники получают заработную плату в соответствии с поставленными показателями КРІ, которые устанавливаются на квартал вперед. Это касается и сотрудников отдела продаж, для которых устанавливаются планы в рублях, и сотрудников цехов, которым устанавливаются нормы выработки. Так как заказы выполняются по факту предоплаты клиентом, то выработка цехов зависит от того, как работали менеджеры по продажам. Мера мотивации сотрудников, которая заключается в

награждении грамотой по факту работу в компании более 3 лет, не является эффективной, потому что многие сотрудники молоды и, возможно, для них такой вид поощрения не является ценным. Возможно, стоит провести опрос и создать мотивационные профили сотрудников, чтобы индивидуализировать меры стимуляции. Возможность быть привлеченным на собрания менеджмента и участвовать в процессе стратегических решений достаточно эффективная мера, но она должна применяться к тем сотрудникам, которые не только показывают хорошие результаты, но и заинтересованы в дальнейшем продвижении, и лояльны компании.

В управлении персоналом ООО «ПетроПак» могут быть применены следующие группы методов:

1) Административно-организационные методы управления:

- регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;
- использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

2) Экономические методы управления:

- Материальное стимулирование труда работников.

3) Социально-психологические методы управления:

- развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования 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 организационных праздников для сотрудников и их детей.

- работодатель содействует повышению профессионального уровня, компетенций, знаний, умений и навыков работников.

В ООО «Петропак» эффективно работает только экономическая мотивация, при этом она ориентирована не на качество работы, а на объем, это видно по снижению суммы среднего чека.

Анализ деятельности предприятия показывает, что на предприятии проводилось мало мероприятий по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования.

Таким образом, по данным рисунка 15 можно заметить, что система мотивации в ООО «Петропак» носит формальный характер. Можно выделить ряд недостатков актуальной системы, применяемой в организации:

1. Цели и задачи системы ориентированы только на финансовые показатели. Иными словами, цель и задачи подсистемы учитывают лишь интересы бизнеса, не беря во внимание важность человеческого ресурса.

2. Набор применяемых технологий достаточно ограничен. Используемые технологии не вовлекают применение инноваций и научно-технического прогресса.

3. Критерии оценки эффективности системы также напрямую не связаны с работой персонала, а учитывают лишь показатели, связанные с прибылью.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о необходимости совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Петропак».

Системе мотивации сотрудников необходимо провести обновление, а именно:

- согласовать цели мотивации сотрудников со стратегией компании, закрепить полномочия за конкретным лицом,

- изменить систему оплаты труда для сотрудников цехов,

- разработать больше нематериальных методов мотивации.

На данный момент ответственным лицом за процессы по работе с персоналом является руководитель отдела кадров. Задачи распределяются внутри отдела кадров.

С целью оценки уровня групповой мотивации на разных уровнях управления на предприятии был проведен тест Розановой В.А (приложение Б). Тест содержит факторы, которые позволяют оценить степень сформированности групповой мотивации.

Оценка результатов: 25 - 48 баллов - группа отрицательно мотивирована; 49 - 74 баллов - группа слабо мотивирована;

75 - 125 баллов группа недостаточно мотивирована на получение положительных результатов;

126 - 151 баллов – группа в достаточной степени мотивирована на достижение успеха в деятельности;

152 – 175 баллов – группа положительно мотивирована на успех в деятельности

Средний балл по сотрудникам получился достаточно низким – 86 баллов, а так как ранее было проанализированы причины увольнения сотрудников из-за заработной платы, то нужно пересматривать систему экономической мотивации.

Выводы по разделу

ООО «Петропак» является одним из крупнейших оптовых поставщиков упаковки розничных сетей города Челябинска и области. Организацией накоплен богатый опыт долгосрочного сотрудничества с покупателями Тюменской, Пермской, Свердловской, Курганской, Омской областей, Башкортостана, Ханты-Мансийского автономного округа, Дальнего Востока, и перечень регионов постоянно увеличивается.

Прежде, чем проанализировать систему управления персоналом, была проанализирована деятельность компании в целом. Были определены основные виды деятельности организации, а также организационная структура управления. Также была проанализирована внешняя и внутренняя среда компании, а именно PEST, SNW и SWOT-анализ.

Изучив сильные и слабые стороны организации, а также сопоставив их с возможностями и угрозами из внешней среды, рекомендуется тщательно подойти к формированию стратегии, связанной с работой персонала – это работа с удержанием ценных кадров (технологов) и привлечения новых опытных сотрудников. Это особенно актуально в условиях ужесточения условий по экологической повестке, когда компании необходимо отстаивать свой статус и пересматривать продукты, которые она может предложить рынку.

Далее был проведен анализ организационно-кадровой деятельности. Данный анализ позволил сделать вывод о качественных и количественных характеристиках

персонала ООО «Петропак». За последние 3 года структура персонала не менялась в значительной степени. Структура персонала по полу, уровню образования, категориям изменялась в динамике не значительно. Основные изменения вызваны изменением численности персонала в целом. Однако, рассматривая коэффициенты, отражающие движение персонала, можно заметить незначительный, но постоянный рост коэффициента по выбытию. Учитывая стратегические планы компании, выбытие персонала недопустимо. Это та проблема, которую стоит изучить более детально. Опрос увольняющихся сотрудников показал, что в основном сотрудники покидают компании из-за неудовлетворенности уровнем заработной платы.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ООО «ПЕТРОПАК»

3.1 Разработка мероприятия по совершенствованию системы мотивации в ООО «Петропак»

Как было выявлено выше в системе мотивации ООО «ПетроПак» есть несколько недостатков:

1) Система мотивации учитывает только финансовую сторону, то есть не работает с человеческим ресурсом.

2) Технологии, которые используются в системе мотивации, ограничены и устарели.

3) Критерии оценки эффективности системы также напрямую не связаны с работой персонала, а учитывают лишь показатели, связанные с прибылью.

Эти проблемы могут быть решены с помощью нескольких изменений в системе мотивации персонала. В качестве мероприятий по повышению эффективности системы мотивации предложены следующие:

1) Программа роста в компании на корпоративном портале.

2) Возможность получить дополнительный выходной день за достижение высоких показателей.

3) Бонусная система за рекомендацию подходящих сотрудников.

Эти три вертикали изменений могут повлиять на повышение эффективности системы мотивации и исправление имеющихся недостатков, которые приводят к снижению эффективности работы сотрудников и их уходу из организации.

Обновленная система мотивации персонала будет выглядеть следующим образом (рисунок 15).



Рисунок 15 – Обновленная система мотивации ООО «Петропак»

Из рисунка видно, в качестве новых технологий в системе мотивации предлагается ввести следующее:

- описание возможностей роста в компании на корпоративной странице. Корпоративная страница может быть выполнена в виде квеста и прописанных шагов, которые необходимо сделать, чтобы получить премию выше и продвинуться по карьерной лестнице. На странице может быть зафиксирована информация по пройденным обучениям и результатам работы сотрудника. Это удобно и для самих сотрудников, так как им ясны перспективы работы, и для менеджмента, потому что можно наглядно увидеть то, в чем у сотрудника есть проблемы и то, в чем сотрудник силен.

- введение новых технологий по нематериальной мотивации. Сотрудники должны понимать, какие цели нужно достичь, чтобы получить дополнительный выходной. Цели могут преподноситься в виде конкурса или просто могут быть зафиксированы на корпоративной странице.

- бонусы за рекомендацию потенциальных сотрудников. Это должны быть не финансовые бонусы, так как проведенный ранее анализ показал, что в компании и так достаточно финансовых бонусов. Это может быть подарочный сертификат на отдых в санатории или еще что-то значимое для сотрудников, но не выплачиваемое в денежном эквиваленте. Эта технология важна, так как упрощает процесс найма и привлекает уже потенциально лояльных сотрудников. Она соответствует в полной мере цели по снижению текучести сотрудников.

Для более эффективной реализации проекта необходимо разработать поле сил Курта Левина, которое предполагает изучение движущих и сдерживающих сил проекта (таблица 13).

Таблица 13 – Поле сил Кура Левина проекта совершенствования системы мотивации ООО «ПетроПак»

Движущие силы	Сдерживающие силы
1 Потребность в сохранении коллектива и удержании кадров	1 Ограниченность финансовых ресурсов
2 Необходимость сохранения присутствия на рынке	2 Отсутствие успешного опыта внедрения системы мотивации
3 Поддержка инициативы по развитию системы мотивации со стороны менеджмента	3 Недоверие и неосведомленность сотрудников

Наглядно соотношение движущих и сдерживающих сил можно представить на рисунке 16.



Рисунок 16– Поле сил Курта Левина по проекту совершенствования системы мотивации в ООО «ПетроПак»

Из рисунка 17 видно, что соотношение сил почти равно. Движущие силы превосходят сдерживающие, но незначительно. Это благоприятно для реализации проекта. Но, тем не менее, чтобы минимизировать влияние сдерживающих сил на реализацию проекта, предлагается рассмотреть ряд мероприятий:

1) Для снижения влияния фактора ограниченности финансовых ресурсов и отсутствия опыта внедрения системы мотивации предполагает детальную и тщательную разработку бюджета реализации проекта по совершенствованию системы мотивации. Этот план должен включать в себя ключевые точки контроля и ответственных лиц, которые будут нести ответственность за отчетность в эти точки контроля. Учитывать возможность корректировки бюджета в процессе реализации проекта. Верно расставить приоритеты по каждому этапу проекта.

2) Недоверие и неосведомленность сотрудников необходимо прорабатывать на этапе внедрения проекта. Важно изначально донести мысль о важности изменения системы мотивации до менеджмента, а затем постепенно знакомить с важностью изменения системы мотивации каждого сотрудника. Описывать эту информацию на корпоративной странице.

Перед реализацией проекта по совершенствованию системы мотивации необходимо оценить потенциальные риски. Шкала оценки рисков представлена в таблице 14.

Таблица 14– Шкала оценки рисков

Вероятность появления	Масштаб последствий
0,1 – крайне маловероятно	0,1- – незначительные
0,3 – маловероятно	0,3 – небольшие
0,5 – возможно	0,5 – средние
0,7 – весьма вероятно	0,7 – высокие
0,9 – практически достоверно	0,9 – крайне высокие

Рассмотрим возможные риски, которые могут возникнуть при реализации данного проекта (таблица 15).

Таблица 15 – Риски проекта по изменению системы мотивации

№	Риск	Вероятность	Сила	Оценка	Мероприятия
1	Отсутствие поддержки со стороны сотрудников	0,3	0,5	0,15	Презентация изменений для сотрудников, описание возможных бонусов
2	Снижение эффективности рабочего времени в период реализации проекта	0,9	0,3	0,27	Планирование рабочего времени специалистов, задействованных в реализации проекта, реализация проекта в период низкого сезона
3	Увеличение сроков реализации мероприятий по проекту	0,7	0,7	0,49	При планировании проекта уделить особое внимание временным и финансовым ресурсам. Заложить необходимые резервы.
4	Появление дополнительных финансовых затрат на реализацию проекта	0,5	0,5	0,25	

Составим карту рисков для того, чтобы определить, на какие риски стоит обратить особое внимание.

Карта рисков представлена на рисунке 17.

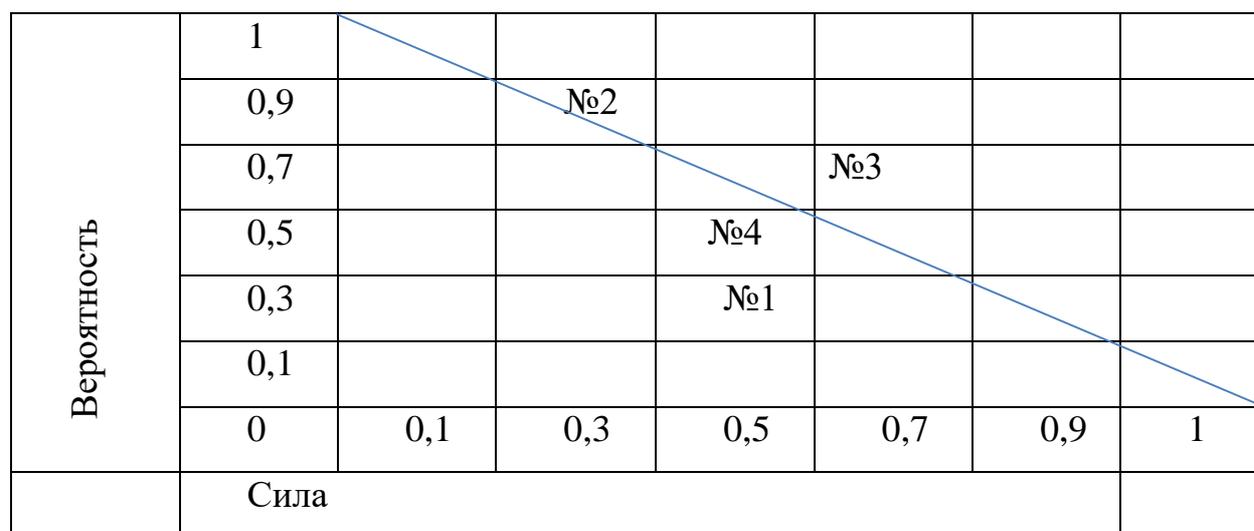


Рисунок 17 – Карта рисков проекта

В область безразличия попали риски по отсутствию поддержки со стороны сотрудников в период реализации проекта и появлению дополнительных финансовых затрат на реализацию проекта. Обратить внимание стоит на риск увеличения сроков реализации проекта и снижению эффективности сотрудников в ходе реализации проекта. Действительно, в проект будут вовлечены и сотрудники отдела бухгалтерии, и кадровые специалисты, и руководители подразделений. Для минимизации вероятности возникновения риска и снижения последствий его реализации необходимо обратить особое внимание на процесс планирования.

План мероприятий проекта представлен в таблице 16.

Таблица 16 – План мероприятий проекта по усовершенствованию системы мотивации ООО «ПетроПак»

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Сроки, дн.	Ответственный
1. Подготовительный этап					
1	Проведение анализов внешней и внутренней среды	01.06.21	03.06.21	3	Главный бухгалтер
2	Кадровый аудит	03.06.21	17.06.21	14	Кадровые специалисты
3	Утверждение состава проектной команды	17.06.21	18.06.21	1	Директор, менеджер по персоналу
4	Разработка формы опросника	18.06.21	20.06.21	2	Менеджер по персоналу
5	Проведение опросов на выявление мотивационного профиля и основных ценностей сотрудников	20.06.21	25.06.21	5	Менеджер по персоналу
6	Анализ опросников	25.06.21	28.06.21	3	Менеджер по персоналу
7	Анализ системы мотивации	28.06.21	30.06.21	2	Менеджер по персоналу, главный бухгалтер
8	Изучение лучших практик мотивации	30.06.21	01.07.21	1	Менеджер по персоналу
9	Согласование изменений системы мотивации с менеджментом	01.07.21	03.07.21	2	Директор, менеджер по персоналу
2. Процесс изменения системы мотивации					
10	Разработка презентации	03.07.21	05.07.21	2	Менеджер по персоналу

№	Мероприятие	Начало	Окончание	Сроки, д н.	Ответственный
11	Презентация сотрудникам изменений системы мотивации	05.07.21	06.07.21	1	Менеджер по персоналу, руководители подразделений (4 человека)
12	Согласование макета и концепции страницы мотивации с менеджментом	06.07.21	13.07.21	7	Менеджер по персоналу
13	Разработка страницы по системе мотивации	13.07.21	06.08.21	24	Менеджер по персоналу
14	Опрос сотрудников по предпочтительным формам нематериальной мотивации	06.08.21	07.08.21	1	Менеджер по персоналу
15	Анализ полученных результатов опроса	07.08.21	08.08.21	1	Менеджер по персоналу
16	Согласование концепции формы нематериальной мотивации	08.08.21	11.08.21	3	Менеджер по персоналу, директор
17	Разработка системы нематериальной мотивации	11.08.21	05.09.21	25	Менеджер по персоналу
18	Опрос сотрудников по предпочтительным формам бонусов за приглашение потенциальных сотрудников	05.09.21	06.09.21	1	Менеджер по персоналу
19	Анализ полученных результатов опроса	06.09.21	07.09.21	1	Менеджер по персоналу
20	Согласование концепции бонусной системы	07.09.21	10.09.21	3	Менеджер по персоналу, директор
21	Разработка бонусной системы за приглашение потенциальных сотрудников	10.09.21	06.10.21	27	Менеджер по персоналу
22	Собеседование с сотрудниками каждого отдела для донесения особенностей новой системы мотивации	06.10.21	20.10.21	14	Менеджер по персоналу
3.	Завершающий этап				
23	Получение обратной связи от сотрудников	20.10.21	03.11.21	14	Менеджер по персоналу
24	Оценка эффективности проекта	03.11.21	17.11.21	14	Главный бухгалтер
25	Премирование участников проекта	17.11.21	31.11.21	14	Директор, главный бухгалтер

Таким образом, мероприятия рассчитаны на 6 месяцев, срок реализации проекта с 01 июня 2021 года по 31 ноября 2021 года. В проекте задействованы кадровые специалисты, менеджер по персоналу, главный бухгалтер, руководители подразделений и директор.

В мероприятия включены все основные действия, которые будут направлены на совершенствование системы мотивации: создание индивидуальной страницы сотрудников по мотивации на портале и введение новых способов нематериальной мотивации сотрудников.

3.2 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Петропак»

Для планирования проекта необходимо составить его смету и бюджет. Затраты на проект подразделяются на инвестиционные и эксплуатационные.

Смета инвестиционных затрат на проект по повышению эффективности системы мотивации в ООО «ПетроПак» представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Смета инвестиционных затрат на проект по усовершенствованию системы мотивации в ООО «ПетроПак»

№	Мероприятия	Труд-ть, часов	Расчет	Итого, руб.
1	Проведение анализов внешней и внутренней среды	25	Доплата Главному бухгалтеру: 850 руб. * 25 ч.	21250
2	Кадровый аудит	20	Доплата кадровым сотрудникам: 250 руб. * 20 ч. * 2 человека	10000
3	Утверждение состава проектной команды	5	Доплата Директору и менеджеру по персоналу: 1000 руб. * 5 ч. Доплата менеджеру по персоналу: 700 руб. * 5 ч.	8500
4	Разработка формы опросника	3	Доплата менеджеру по персоналу: 700 руб. * 3 ч.	2100
5	Проведение опросов на выявление мотивационного профиля и основных ценностей сотрудников	15	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 15 ч.	10500
6	Анализ опросников	20	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 20 ч.	14000

№	Мероприятия	Труд-ть, часов	Расчет	Итого, руб.
7	Анализ системы мотивации	10	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 20 ч. Доплата Главному бухгалтеру: 850 руб. * 10 ч.	22500
8	Изучение лучших практик мотивации	3	Доплата менеджеру по персоналу: 700 руб. * 3 ч. Покупка доступа к литературе 800 руб.	2900
9	Согласование изменений системы мотивации с менеджментом	5	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 5 ч. Доплата Директору: 1000 руб. * 5 ч.	8500
			Итого	100250

Таким образом, сумма инвестиционных затрат составила 100250 рублей. В затраты входят доплаты сотрудникам за выполнение дополнительных обязанностей. В ходе инвестиционной фазы не было привлечено сторонних специалистов и не потребовались дополнительные расходы на специальную литературу или оборудование.

Бюджет инвестиционных затрат представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Бюджет инвестиционных затрат

№	Мероприятия	06.21	07.21	Итого
1	Проведение анализов внешней и внутренней среды	21250		21250
2	Кадровый аудит	10000		10000
3	Утверждение состава проектной команды	8500		8500
4	Разработка формы опросника	2100		2100
5	Проведение опросов на выявление мотивационного профиля и основных ценностей сотрудников	10500		10500
6	Анализ опросников	14000		14000
7	Анализ системы мотивации	22500		22500
8	Изучение лучших практик мотивации	2900		2900
9	Согласование изменений системы мотивации с менеджментом		8500	8500
		91750	8500	100250

Рассмотрев инвестиционные затраты, необходимо рассмотреть эксплуатационные затраты. Они совпадают с периодом реализации проекта и завершающим этапом.

Эксплуатационные затраты проекта представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Эксплуатационные затраты проекта

№	Мероприятия	Труд-ть,	Расчет	Итого, руб.
1	Разработка презентации	3	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 3 ч. Разработка презентации 5 600 руб.	7700
2	Презентация сотрудникам изменений системы мотивации	7	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 7 ч. Доплата руководителям подразделений: 900 руб. * 7 ч. * 4 человека	11200
3	Согласование макета и концепции страницы мотивации с менеджментом	3	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 3 ч Доплата Директору 1000 руб. * 3 ч.	5100
4	Разработка страницы по системе мотивации	110	Доплата менеджеру по персоналу: 700 руб. * 100 ч. оплата работы привлеченной команде разработчиков 3000 руб. * 100 ч	407000
5	Опрос сотрудников по предпочтительным формам нематериальной мотивации	7	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 7 ч.	4900
6	Анализ полученных результатов опроса	3	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 3 ч	2100
7	Согласование концепции формы нематериальной мотивации	3	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 3 ч Доплата Директору 1000 руб. * 3 ч.	5100
8	Разработка системы нематериальной мотивации	120	Доплата менеджеру по персоналу: 700 руб. * 120 ч. И оплата работы привлеченной команде консультантов 1000 руб. * 120 ч.	204000
9	Опрос сотрудников по предпочтительным формам бонусов за приглашение потенциальных сотрудников	7	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 7 ч.	4900
10	Анализ полученных результатов опроса	3	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 3 ч	2100

№	Мероприятия	Труд-ть,	Расчет	Итого, руб.
11	Согласование концепции бонусной системы	3	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб. * 3 ч Доплата Директору 1000 руб. * 3 ч.	5100
12	Разработка бонусной системы за приглашение потенциальных сотрудников	25	Доплата Менеджеру по персоналу: 700 руб *25 ч	17500
13	Собеседование с сотрудниками каждого отдела для донесения особенностей новой системы мотивации	50	Доплата менеджеру по персоналу: 700 руб. * 50 ч.	35000
14	Получение обратной связи от сотрудников	10	Доплата менеджеру по персоналу: 700 руб. * 10 ч	7000
15	Оценка эффективности проекта	10	Доплата Главному бухгалтеру: 850 руб. * 10 ч.	8500
16	Премирование участников проекта	5	Доплата Директору: 1000 руб. * 5 ч. Доплата Главному бухгалтеру: 850 руб. * 5 ч.	9250
Итого				736450

Таким образом, эксплуатационные затраты на реализацию проекта составили 736450 рублей. Наиболее затратной статьёй является разработка страницы на корпоративном портале и разработка новой системы нематериальной мотивации. Бюджет эксплуатационных затрат представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Бюджет эксплуатационных затрат проекта

№	Мероприятия	07.21	08.21	09.21	10.21	11.21	Итого
1	Разработка презентации	7700					7700
2	Презентация сотрудникам изменений системы мотивации	11200					11200
3	Согласование макета и концепции страницы мотивации с менеджментом	5100					5100
4	Разработка страницы по системе мотивации	407000					407000
5	Опрос сотрудников по предпочтительным формам нематериальной мотивации		4900				4900
6	Анализ полученных результатов опроса		2100				2100

№	Мероприятия	07.21	08.21	09.21	10.21	11.21	Итого
7	Согласование концепции формы нематериальной мотивации		5100				5100
8	Разработка системы нематериальной мотивации		204000				204000
9	Опрос сотрудников по предпочтительным формам бонусов за приглашение потенциальных сотрудников			4900			4900
10	Анализ полученных результатов опроса			2100			2100
11	Согласование концепции бонусной системы			5100			5100
12	Разработка бонусной системы за приглашение потенциальных сотрудников			17500			17500
13	Собеседование с сотрудниками каждого отдела для донесения особенностей новой системы мотивации				35000		35000
14	Получение обратной связи от сотрудников				7000		7000
15	Оценка эффективности проекта					8500	8500
16	Премирование участников проекта					9250	9250
	Итого	431000	216100	29600	42000	17750	736450

Далее необходимо составить генеральный бюджет проекта. Генеральный бюджет представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Генеральный бюджет проекта

Месяц	Инвестиционные затраты	Эксплуатационные затраты	Итого
06.21	91750	0	91750
07.21	8500	431000	439500
08.21	0	216100	216100
09.21	0	29600	29600
10.21	0	42000	42000
11.21	0	17750	17750
Итого	100250	736450	836700

Таким образом, генеральный бюджет составил 836700 рублей. Затраты по проекту представлены на рисунке 18.

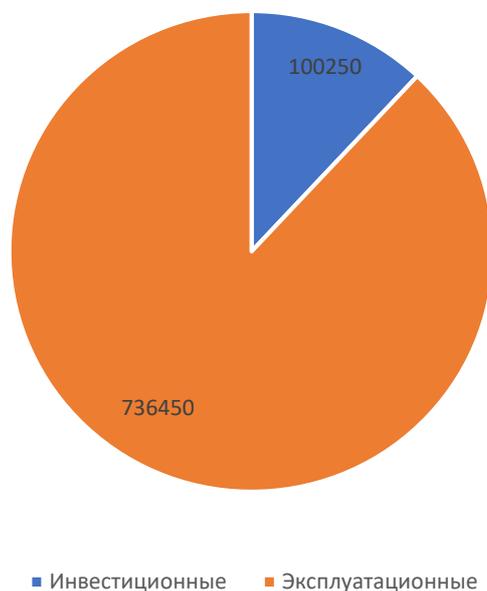


Рисунок 18 – Соотношение затрат инвестиционных и эксплуатационных затрат проекта, руб.

Необходимые финансовые ресурсы для проекта спланированы, и компания имеет возможность оценить, нужно ли использовать свои денежные средства или привлекать кредитное финансирование. В любом случае экономический эффект от проекта приведет к повышению уровня прибыли, так как будет мотивировать сотрудников работать эффективнее, а самое главное, меры нефинансовой мотивации помогут компании сэкономить в долгосрочной перспективе, при этом повышая удовлетворенность работой сотрудников и повышая их лояльность. Система бонусов за приглашение новых сотрудников поможет разгрузить отдел по подбору персонала.

Рассмотрим экономию, полученную в результате реализации проекта.

Таблица 22 – Изменение затрат на выполнение функций в результате реализации проекта

№	Наименование функций	Затраты на осуществление функций		Изменение, руб.
		до мероприятий	после мероприятий	
1	Премирование сотрудников после внедрения нематериальных методов мотивации	1290000	903000	387000
2	Затраты на подбор персонала после внедрения системы рекомендаций и	193500	129000	64500
3	Повышение производительности труда	3187000	4780500	1593500

Общий экономический эффект от проведенных мероприятий составит 2045000 руб. Это намного превосходит общие затраты на проект – 836700 руб. Наибольший эффект принесет повышение производительности труда сотрудников, если все пойдет по плану и рост составит 15%.

Рассмотрим, как повлияет внедрение проекта по совершенствованию системы мотивации на такие показатели как прибыль и выручка (рисунок 20).

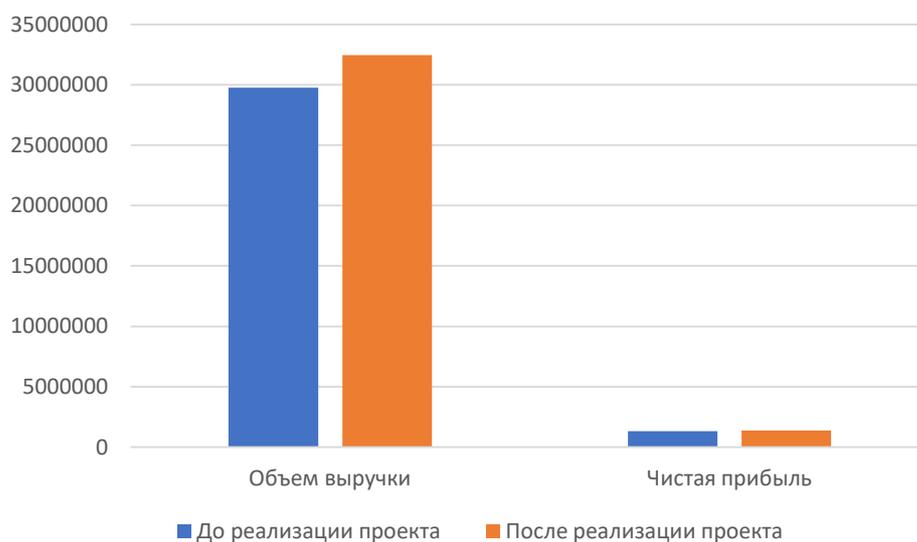


Рисунок 20 – Изменение финансовых показателей после реализации проекта

Ожидаемый рост прибыли в результате реализации проекта 5%, выручка вырастет чуть больше, так как в среднем рост выручки был и до реализации

проекта, после реализации ожидается рост в 7%. В денежном выражении экономический эффект значителен, в особенности его действие будет заметно в долгосрочной перспективе, поэтому проведение мероприятий целесообразно.

Выводы по разделу

Анализ деятельности компании ООО «ПетроПак», анализ организационно-кадровой деятельности, позволили сделать вывод о качественных и количественных характеристиках персонала ООО «Петропак».

В третьем разделе проанализированы подсистема мотивации персонала. На основании проведенного анализа был сделан вывод о необходимости совершенствования системы мотивации персонала компании.

Правильно построенная система мотивации позволит снизить количество увольняющихся сотрудников, снизит издержки компании на привлечение новых сотрудников и на финансовую мотивацию (с помощью системы нефинансовой мотивации), увеличит интерес сотрудников к компании (это в свою очередь положительно влияет на HR-бренд), повысит уровень удовлетворенностью труда.

К существенным рискам проекта относится риск увеличения финансирования проекта и неэффективной загрузки сотрудников и снижение их эффективности. Для минимизации вероятности возникновения риска и снижения последствий его реализации необходимо обратить особое внимание на процесс планирования. Мероприятия по изменению системы рассчитаны на 6 месяцев, срок реализации проекта с 01.06.2021 года по 01.12.2021. В проекте принимают участие руководители подразделений, менеджер по персоналу, главный бухгалтер и директор. Сумма инвестиционных затрат составила 100 250 рублей. Эксплуатационные затраты на реализацию проекта составили 736 450 рублей. Генеральный бюджет составил 836 700 рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мотивация сотрудников – одна из важнейших задач, которые встают перед менеджментом компании. Мотивация важна, как и в оперативной деятельности, так и в стратегической деятельности компании. Она влияет на текучесть персонала, производительность, позволяет влиять на вовлеченность сотрудников, повышать лояльность персонала.

Практическое применение совершенствование системы мотивации рассмотрено на примере торгово-производственной компании ООО «ПетроПак».

Внешний и внутренний анализ ООО «ПетроПак» выявил необходимость тщательного формирования стратегии, связанной с работой персонала – это работа с удержанием ценных кадров (технологов) и привлечения новых опытных сотрудников. Это особенно актуально в условиях ужесточения условий по экологической повестке, когда компании необходимо отстаивать свой статус и пересматривать продукты, которые она может предложить рынку. Анализ организационно-кадровой деятельности позволил сделать вывод о качественных и количественных характеристиках персонала ООО «Петропак». За последние 3 года структура персонала не менялась в значительной степени. Однако, рассматривая коэффициенты, отражающие движение персонала, можно заметить незначительный, но постоянный рост коэффициента по выбытию. Учитывая стратегические планы компании, выбытие персонала недопустимо. Это та проблема, которую стоит изучить более детально. Опрос увольняющихся сотрудников показал, что в основном сотрудники покидают компанию из-за неудовлетворенности уровнем заработной платы.

Правильно построенная система мотивации позволит снизить количество увольняющихся сотрудников, снизит издержки компании на привлечение новых сотрудников и на финансовую мотивацию (с помощью системы нефинансовой мотивации), увеличит интерес сотрудников к компании (это в свою очередь положительно влияет на HR-бренд), повысит уровень удовлетворенностью труда.

Анализ системы мотивации выявил следующие недостатки:

1. Цели и задачи системы ориентированы только на финансовые показатели.
2. Набор применяемых технологий достаточно ограничен.
3. Критерии оценки эффективности системы также напрямую не связаны с работой персонала.

Таким образом, в рамках изменения системы мотивации компании были предложены следующие мероприятия:

1. Программа роста в компании на корпоративном портале.
2. Возможность получить дополнительный выходной день за достижение высоких показателей.
3. Бонусная система за рекомендацию подходящих сотрудников.

Основные риски проекта учтены в поле сил Курта Левина. Бюджет проекта включил в себя инвестиционные (100250 руб.) и эксплуатационные расходы (736450 руб.). Мероприятия по изменению системы рассчитаны на 6 месяцев, срок реализации проекта с 01.06.2021 года по 01.12.2021. В проекте принимают участие руководители подразделений, менеджер по персоналу, главный бухгалтер и директор. Генеральный бюджет составил 836 700 рублей.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 01.07.2020 N 11-ФКЗ// Собрание законодательства РФ, 01.07.2020, N 31.
- 2 Божченко, Ж. Мотивация и материальное стимулирование работников сельского хозяйства/Ж. Божченко // Ежемесячный научно-практический журнал «Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве». - 2012. - № 7. - С. 29-31.
- 3 Борщева, А.В. Повышение эффективности использования кадрового потенциала предприятия/ А.В. Борщева, С.В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. - 2017. - № 4 (8). - С. 8.
- 4 Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учебное пособие/ В.Р. Веснин. - Москва: Проспект, 2015. - 96 с.
- 5 Ветлужских, Е. В Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Е.В. Ветлужских. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 148 с.
- 6 Герчикова, И. Н. Менеджмент: учебник для вузов / И. Н. Герчикова.- М.: Изд-во Юнити-Дана, 2012. - 511 с.
- 7 Дикань, Н.В. Менеджмент: Навчальний посібник для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ/ Дикань Н.В., Борисенко І.І. – К., 2008. – 389 с.
- 8 Дмитренко, Г.А. Мотивация и оценка персонала: Учеб. Пособие/ Г.А. Дмитренко, Е.А. Шарапатова, Т.М. Максименко – К.: МАУП, 2002. – 248 с.
- 9 Дряхлов, Н.А. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США/ Н.А. Дряхлов. -https://www.cfin.ru/management/people/motivation_sys.shtml
- 10 Дульзон, С. В. Зарубежный опыт прогнозирования формирования и использования трудовых ресурсов/С. В. Дульзон//Ежемесячный научно-практический журнал «Нормирование и оплата труда в сельском хозяйстве». - 2012. - № 10. - С. 10-12.

- 11 Евплова, Е.В. К вопросу о материальной и нематериальной мотивации/ Е.В. Евплова. - Перспективы науки и образования, 2013 - №2 – 104 с.
- 12 Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие/ А.П. Егоршин – Н. Новгород: НИМБ, 2003. – 320 с.
- 13 Заказнов, А.В. Секреты и ключевые факторы успешного выживания предприятий в условиях мирового экономического кризиса/ А.В. Заказнов// Менеджмент качества. – 2009. – № 3.
- 14 Залуцкая, Н.С. Сравнительная характеристика методик исследования мотивации трудовой деятельности // Национальная ассоциация ученых. - 2015. - № 5-1 (10). - С. 54-56.
- 15 Захаров А.Н. Зарубежный опыт мотивации и оплаты труда/ А.Н. Захаров. – Вестник НГИЭИ. – 2010. - № 9(40).
- 16 Иванова, М.Д. Некоторые аспекты изучения мотивации трудовой деятельности/ М.Д. Иванова // Вестник Приднестровского университета. Серия: Гуманитарные науки. - 2016. - № 1 (52). - С. 145-148.
- 17 Ильченко, С.В. Мотивация трудовой деятельности как социально-экономическая основа кадрового менеджмента/ С.В. Ильченко, Е.В. Павлова// Бизнес и дизайн ревю. - 2018. - № 2 (10). - С. 7.
- 18 Ильченко, С.В. Организационное поведение: монография/ С.В. Ильченко - М: Московский экономический институт, 2017. - 294 с.
- 19 Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности/ А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева М.: Инфра-М, 2010 - 524 с.
- 20 Колесниченко, Е. А. Совершенствование мер государственной поддержки предпринимательства на региональном уровне/ Е.А. Колесниченко, Я.Ю. Радюкова, С.Е. Дронов // Бюллетень науки и практики. - 2018. - №10. - С. 341-350.
- 21 Кондратьев О.В. Мотивация персонала. Нет мотива - нет работы/ О. В. Кондратьев, М. В. Снежинская, Ю. Е. Мелихов. - Альфа-Пресс, 2005 – 216 с.

22 Кондо, Й. Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента/ Й. Кондо; пер. с англ. Е.П. Марковой. – Нижний Новгород, ООО СМЦ «Приоритет», 2007. – 206 с.

23 Кувшинов, А. И. Теоретические основы мотивации труда работников сельскохозяйственных предприятий / А. И. Кувшинов // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. - 2012.- № 6 (38). - С. 213-216.

24 Меньшенина, К.А. К вопросу о мотивации трудовой деятельности/ К.А. Меньшенина, И.Н. Ситникова// Генезис экономических и социальных проблем субъектов рыночного хозяйства в России. - 2016. - № 1 (10). - С. 55-62.

25 Мерманн, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации/Э. Мерманн; пер. с нем. Е.И. Высочина. – Х.:Изд-во Гуманитарный центр, 2007. – 184 с.

26 Мескон, М. Х. Основы менеджмента/ М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. - М.: Дело, 2005. - 475 с.

27 Мотивация персонала в современной организации: учебное пособие / Под ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.

28 Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум)/ Ю.Г. Одегов – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640 с.

29 Очеретлова, Г.В. Немонетарная мотивация – путь к развитию конгруэнтности и лояльности/ Г.В. Очеретлова, Т.Г. Шаломеенко - Альманах «Мотивация персонала. Разработка системы, оценка эффективности», 2012. - 102 с.

30 Пронников, В.А. Управление персоналом в Японии. Очерки/ В.А. Пронников, И.Д. Ладанов – М.: Наука. Главная редакция восточной литературы, 1989–207 с.

31 Руденко, А.А. Мотивация и развитие персонала: учеб. пособие / А.А. Руденко, Т.В. Остудина, Т.В. Полякова. – Тольятти : Изд-во ТГУ, 2013. – 210 с.

32 Самоукина, Н.В. Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса/ Н.В. Самоукина – Альманах «Мотивация персонала. Разработка системы эффективности, оценка эффективности».- 2012 - №1.

33 Скворцова Н.В. Персонал. Мотивируем или демотивируем?/ Н.В Скворцова - Альманах «Мотивация персонала. Разработка системы эффективности, оценка эффективности».- 2012 - № 01 - с. 154

34 Соломанидина, Т.О Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) /Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.

35 Тикунова, Т.Н. Особенности построения системы мотивации/ Т.Н. Тикунова – Менеджмент сегодня. – 2008. - № 05(47) – с. 56.

36 Тузова, А.А. Мотивация персонала/ А.А. Тузова – М.: Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ», 2016 г. - 105 с.

37 Хилл, Н. Думай и богатей / Н. Хилл. - М. : ФАИР, 2008. - 272 с.

38 Чингос, П.Т. Оплата по результату. Из опыта оплаты труда персонала в США/ П.Т. Чингос – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004 – 416 с.

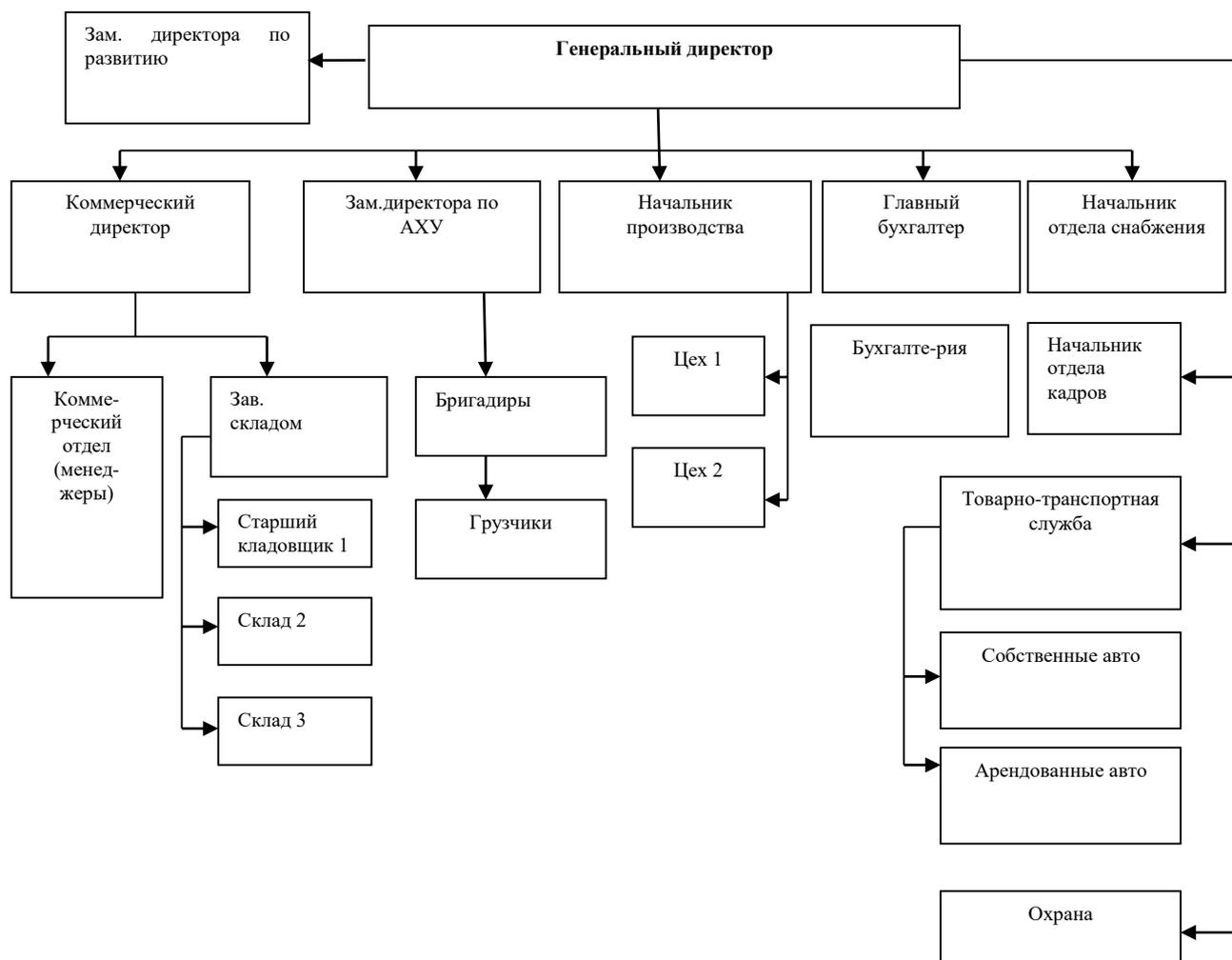
39 Beck, R. Motivation. Theories and Principles. New Jersey: Pearson Education, 2004.

40 Jide, I. Theories of personnel motivation in organizations. Multidisciplinary Journal of Research Development. – 2010. – N 15(2). – p. 1-10.

41 Maslow, A.H. A Theory of Human Motivation/ A.H. Maslow Psychological Review vol. 50, - p 370

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ООО «Петропак»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Опрос мотивации

№	Преобладающие факторы	Оценка в баллах	Преобладающие факторы
1	Высокий уровень сплоченности группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень сплоченность группы
2	Высокая активность членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкая активность членов группы
3	Нормальные межличностные отношения в группе	7 6 5 4 3 2 1	Плохие межличностные отношения в группе
4	Отсутствие конфликтов в группе	7 6 5 4 3 2 1	Наличие конфликтов в группе
5	Высокий уровень групповой совместимости	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень групповой совместимости
6	Личностное осмысление организационных целей и их принятие	7 6 5 4 3 2 1	Непринятие работниками организационных целей
7	Признание авторитета руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не принимают авторитета руководителя
8	Уважение к компетентности руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не отдают должного компетентности руководителя
9	Признание лидерских качеств руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не считают своего руководителя лидером
10	Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем
11	Участие членов группы в процессе принятия решений	7 6 5 4 3 2 1	Непринятие членами группы участия в обсуждении и принятии решений
12	Есть условия для выражения творческого потенциала членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Нет условий для выражения творческого потенциала

Окончание приложения Б

№	Преобладающие факторы	Оценка в баллах	Преобладающие факторы
13	Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу
14	Наличие хорошего психологического климата в группе	7 6 5 4 3 2 1	Наличие плохого психологического климата в группе
15	Высокий уровень контроля за действиями каждого члена группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень контроля за действиями каждого члена группы
16	Наличие активной жизненной позиции внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие активной жизненной позиции внутри группы
17	Стремление к самореализации у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления к самореализации у членов группы
18	Высокая степень согласованности действий у членной группы	7 6 5 4 3 2 1	Слабая степень согласованности действий у членной группы
19	Сформированность общегрупповых ценностей	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие общегрупповых ценностей
20	Отсутствие стрессов внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Наличие стрессов внутри группы
21	Желание работать в группе	7 6 5 4 3 2 1	Стремление членов группы работать индивидуально
22	Положительное отношение руководителя к подчиненным	7 6 5 4 3 2 1	Отрицательное отношение руководителя к подчиненным
23	Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7 6 5 4 3 2 1	Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
24	Принятие нравственных норм поведения внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие нравственных норм поведения внутри группы
25	Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления самостоятельно решать поставленные задачи у членов группы

