

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «АГЕНТСТВО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОНСАЛТИНГА»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом
очной формы обучения, группы 05001441
Теребинкина Дениса Валерьевича

Научный руководитель
старший преподаватель
кафедры управления
персоналом Терехова Т.Г.

БЕЛГОРОД 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Сущность и принципы мотивации персонала.....	7
1.2 Методы и модели системы мотивации труда персонала.....	9
1.3 Инновационные технологии и показатели оценки эффективности мотивации труда.....	25
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «АГЕНТСТВО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОНСАЛТИНГА».....	32
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.....	32
2.2. Анализ системы управления персоналом в организации.....	37
2.3. Анализ системы мотивации персонала в организации.....	47
ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «АГЕНТСТВО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОНСАЛТИНГА»	58
3.1. Разработка мероприятий по формированию и развитию эффективной системы мотивации труда персонала.....	58
3.2. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	75
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы заключается в том, что разработка эффективных методов мотивации и персонала является одной из важнейших задач современного менеджмента, ведь мотивация является основным средством мобилизации кадрового потенциала. Цель процесса мотивации – это максимальное получение отдачи от использования существующих трудовых ресурсов. Многообразие теоретических подходов, а так же постоянные изменения в экономической и политической сферах нашего государства одновременно, создают большие возможности и серьезные угрозы для каждой личности и вносят значительный уровень неопределенности в работу организации.

Таким образом, от правильного выбора метода оценки зависит успешность системы стимулирования, а значит - степень удовлетворенности работников и, в конечном счете, экономические показатели организации в целом.

Степень научной разработанности. Среди зарубежных авторов-представителей школы неоклассического менеджмента постиндустриальной эпохи можно выделить: Кобьелла К., Коллинза У., Келли Г., Лоулера Э., Мерсера Д., Нордстрема К., Пула М., Торрингтона Д., Уорнера М., Хойера В., Шульца Т. Они обосновали значение человеческого потенциала в развитии и конкурентоспособности современной организации, во внедрении менеджмента как практики управления людьми и разработке национальных стандартов повышения эффективности деятельности организаций через включение человеческого ресурса. Среди отечественных исследователей проблем мотивации персонала в современных условиях необходимо отметить: Аширова Д., Бурмистрова А., Базарова Т., Виханского О., Газенко Н., Генкина Б., Дубиненкову Е., Журавлева П., Егоршина А., Карташова С., Кибанова А., Ковалева В., Коргову М., Курбатову М., Магура В., Магура М., Рыкову Е., Снежинскую М., Толмачева Р., Хруцкого В., Шапиро С., Шекшню

С. В работах названных авторов исследуются теоретические, методологические и методические вопросы кадрового менеджмента как основы инновационности организации, смещения управленческих практик к достижению «корпоративной солидарности», обеспечения кадрового менеджмента на принципах адаптивности и престижности. Достаточно обстоятельно проанализированы вопросы формирования, развития и использования персонала организаций, особенностей реализации кадроведческих функций в национальных моделях менеджмента.

Современные системы и способы вознаграждений описаны у Бергера Л., Гендлера Г., Горелова Н., Еловикова Л., Журавлева П., Одегова Ю., Синка Д., Чингоса П., Шекшни С., Яковлева Р. Системы стимулирования в различных формах и их мотивационное значение представлены в работах Гибсона Дж., Журавлева П., Иванцевича Д., Шекшни С., Ханта Дж., Яковлева Р., Шахового В., Шапиро С., Милкович Т. и многих других. Подробное описание отечественного и зарубежного опыта использования инновационных методов мотивации представлено в работах Шекшни С. «Управление персоналом современной организации», Магура М. и Курбатовой М. «Секреты мотивации, или мотивация без секретов», Снежинской М. «Мотивация у нас и у них».

Проблема исследования заключается в сложившемся противоречии между необходимостью совершенствования системы мотивации персонала в организации с одной стороны, и недостаточным методическим и технологическим обеспечением данного процесса, с другой.

Объектом исследования является ООО «Агентство профессионального консалтинга».

Предметом исследования являются организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе оптимизации системы мотивации труда персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга».

Целью выпускной квалификационной работы является обоснование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по перспективным направлениям формирования эффективной системы мотивации труда персонала в организации.

Для достижения данной цели необходимо выполнить следующие **задачи**:

- 1) изучить сущность и значение процесса мотивации труда персонала в системе управления персоналом;
- 2) провести анализ современных технологий мотивации труда персонала;
- 3) дать организационно-экономическую характеристику ООО «Агентство профессионального консалтинга»;
- 4) оценить существующую систему управления персоналом и систему мотивации труда персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга»;
- 5) разработать мероприятия по формированию эффективной системы мотивации труда персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга»;
- 6) провести оценку эффективности разработанной системы мотивации труда персонала.

Теоретико-методологической основой исследования являются, научные труды отечественных и зарубежных исследователей в области экономической теории и практики, посвященные проблемам управления персоналом, построения механизмов мотивации труда персонала в предпринимательской деятельности в условиях переходной и рыночной экономики.

Основными **методами** исследования в выпускной квалификационной работе являются: логический, монографический, расчетно-аналитический, графический, экономико-статистический, социологический, экономико-математический, SWOT-анализ.

Эмпирическую базу выпускного квалификационного исследования составили законодательные и нормативные акты, законы Российской Федерации, монографии, нормативно-правовые документы, периодические издания, устав организации, статистические данные, характеризующие деятельность ООО «Агентство профессионального консалтинга», а так же годовая бухгалтерская отчетность организации за 2015-2017 годы.

Научно- практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что полученные в ходе исследования данные могут использоваться в организации работы с персоналом на предприятиях..

Выпускная квалификационная работа прошла **апробацию** в анализируемой организации. Разработанные нами мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда одобрены и приняты к реализации в ООО «Агентство профессионального консалтинга».

Выпускная квалификационная работа состоит из оглавления, введения, трех взаимосвязанных глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и принципы мотивации персонала

Для того чтобы эффективно использовать мотивацию труда всех сотрудников организации нужно в полной мере иметь представление о ее сущности, то есть потребностях, интересах, способностях, желаниях, ожиданиях, ценностных ориентациях, установках. В основу мотивации положена потребность. Она выступает внутренним источником который побуждает личность развиваться и быть деятельной и активной.

Под мотивацией персонала – можно понимать часть управленческого процесса, который направлен на преобразование человеческой энергии в определенные потоки поведения. Ожидаемый результат от этого является эффективное совместное действие, направленное на реализацию планов предприятия. То насколько действенная будет мотивация оказывают влияние такие составляющие, как согласованность и уровень развития управленческих организационных и межличностных отношений на предприятии, то в какой совокупности используются социально-экономические, научно-технические, правовые методы воздействия которые оказывают влияние на человека.

Проблему трудовой мотивации персонала очень широко рассматривают в публицистической и научной литературе [4, с.148].

Под мотивацией следует понимать внутреннюю среду человека, связанную с потребностью, которая направлена на активизацию, стимуляцию и направление его действий к поставленным целям.

Под основными задачами мотивации можно понимать:

– Сформировать понимание каждым сотрудником сущность и значение трудовой мотивации;

- Обучить сотрудников руководящего звена психологическим приемам общения внутри фирмы;

- Сформировать у руководителей демократический подход к системе управления персоналом, используя при этом современные методы мотивации;

Чтобы решить эти задачи необходимо проанализировать следующее:

- Мотивационные процессы в организации;

- Индивидуальные и групповые мотивации, если таковые имеются, и зависимость между ними;

- Изменения, которые происходят с мотивациями деятельности сотрудников в процессе перехода к рыночным взаимодействиям.

Принципы – это то на чем строится вся система.

В данном случае мы говорим о базисе мотивации и стимулирования.

Они могут быть зафиксированы в рамках конкретного предприятия в локальных документах, например, в положении о мотивации [5, с.54].

Симулирование персонала строится на следующих принципах:

- Доступность. Необходимо добиться, чтобы каждый стимул был доступен любому работнику. Условия применения тех или иных инструментов и методов мотивации должны быть понятны и демократичны.

- Ощутимость. Работники должны чувствовать инструменты для стимулирования. Единой планки, которая бы установила этот порог, нет. В каждом коллективе действенность стимула будет отличаться. При утверждении нижнего порога надо учитывать данный принцип.

- Постепенность. Ошибочны будут действия по утверждению завышенных вознаграждений. Несмотря на положительные ожидания, такой метод принесет только отрицательный опыт для руководителя. У работников сформируется новый нижний порог на уровне завышенного вознаграждения. Впоследствии это приведет к дополнительным затратам предприятия.

- Минимизация временного разрыва между результатом труда и его оплатой. Сильным мотивационным фактором является учащение

вознаграждения. Некоторые фирмы переходят на еженедельную оплату труда. В такой ситуации работник чувствует связь между результатами труда и вознаграждением. Также не рекомендуется затягивать с иными способами поощрения сотрудников. Это правило действует в том числе для нематериальных способов мотивации. Необходимо добиваться, чтобы между заслугой работника и момент поощрения прошло минимальное количество времени.

– Комплексность. Многие компании используют единственный вид стимулов – денежный. Они выплачивают работнику заработную плату, премии и бонусы. Однако нельзя полностью отказываться от нематериальных поощрений. Они имеют не меньшую силу влияния на поведение работника. На некоторых субъектов они оказывают даже большую силу, чем денежные вознаграждения. Необходимо учитывать индивидуальные особенности сотрудников при использовании стимулов.

– Сочетание позитивных и негативных стимулов. В настоящее время данный принцип смещается в сторону преобладания положительных мер. Штрафы, санкции, страх потерять работу дают меньший эффект, нежели позитивные стимулы, например, премии. Во многом применение тех или иных мер будут зависеть от конкретного государства, а также традиций, которые сложились в коллективе [32, с.102].

1.2 Методы и модели системы мотивации труда персонала

Для того чтобы решить вышеназванные задачи применяют разные мотивационные методы.

Самый первый и наиболее распространенный метод - это метод поощрения и наказания, другими словами политика «пряника и кнута». Этот метод используют для того чтобы достигнуть желаемого результата и существует он довольно давно и используют его в рамках административной и командной системы. Постепенно происходила его

трансформация в комплекс экономико-административных стимулов и экономических санкций.

С того момента как стала повышаться роль человеческих факторов образовались мотивационные методы с психологическим аспектом.

Основу этих методов составляют утверждения, что основной модифицирующий фактор - это не только материальный стимул, но и нематериальный мотив. К таким мотивам относятся самоуважение, коллективное признание, моральная удовлетворенность от проделанной работы и чувство гордости за свое предприятие. Такие мотивационные методы основываются на изучение человеческих потребностей, другими словами когда существует осознанные ощущения что чего-либо не хватает и не достает [41, с. 28].

Ощущая недостаток в чем-либо человек ставит перед собой вполне определенные цели которые служат средством способным удовлетворить потребности.

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях, являющихся основным фактором, побуждающим человека целенаправленно действовать, и предлагают их иерархическую классификацию, позволяющие делать выводы о механизме мотивации человека.

Перечислим ниже наиболее известные мотивационные теории авторов 1950-1960 года.

- А. Маслоу - теория иерархии потребности;
- К. Альдерфера - теория существования, связи и роста;
- Д. МакКлелланда - теория приобретенных потребностей;
- Ф. Герцберга - теория мотивационно- гигиеническая(двух факторов).

Мотивация труда напрямую связана с типом управления персоналом. Известны три таких модели: американская, японская и смешенная (модель

Чарльза Оучи). Каждая из них в свою очередь отличается по трем группам факторов (табл. 1.1):

- стратегии найма,
- стратегии организационной философии,
- стратегии социализации сотрудника.

Таблица 1.1.

Модели мотивации труда

Фактор	Американская модель	Японская модель
1. Стратегия найма	Кратковременный найм (пока человек приносит пользу, эффективен)	Пожизненный найм
2. Стратегия организационной философии	А. Фирма – строго формальная и директивная организация. Человек – должность, а не личность.	А. Фирма – семья, отношения строятся с точки зрения семьи. Сотрудник – член семьи, требует большой отдачи и заботы.
	Б. Индивидуальное принятие решений руководством (без согласования с подчиненными).	Б. Решения принимаются по принципу консенсуса (согласие всех сторон).
	В. Индивидуальная ответственность каждого за деятельность.	В. Коллективная ответственность («виноваты все»).
3. Стратегия социализации сотрудника	А. Быстрый карьерный рост.	А. Медленное должностное продвижение (ценность стажа).
	Б. Жесткий формальный контроль (система санкций).	Б. Мягкий неформальный контроль (кружки качества).
	В. Специфический путь повышения квалификации (специалисты в узкой области).	В. Неспецифический путь повышения квалификации (раз в 5-6 лет смена специальности)
	Г. Внимание к сотруднику как к исполнителю труда	Г. Повышенное внимание к человеку как к личности

Самая известная классификация человеческих потребностей была предложена А. Маслоу, рассматривающая их в виде структуры имеющей определенную иерархию, включающую потребности из пяти групп:

– Физиологические потребности включают в себя потребность в воздухе, пище, убежище и т.д., иными словами потребности заставляющие человека удовлетворять их чтобы выжить, поддержать

организм в состоянии жизнедеятельности.

– Потребности в самосохранении связаны со стремлениями и желаниями людей окружить себя стабильностью и безопасностью: потребность в хорошем жилье, в защите от боли, страха и болезней.

– Потребности в принадлежности к определенным социальным группам.

– Потребности в признании и уважении отражают желания людей быть сильными, компетентными, уверенными в себе, способными, а также видеть, признание окружающих и их уважение.

– Потребности в самовыражении отражают стремления человека к наиболее полнейшему пользованию своими знаниями, способностями и умениями чтобы самоутвердиться в политике, бизнесе и др. [14, с. 74].

Смешанная модель «Z» Оучи предполагает рациональное сочетание факторов американского и японского стиля управления: (табл. 1.2).

Таблица 1.2.

Характеристики модели «Z» Оучи

Фактор	Модель «Z» Ч. Оучи
1. Стратегия найма	Пожизненный (долгосрочный) найм
2. Стратегия организационной философии	А. Принятие решений по согласованию.
	Б. Индивидуальная ответственность.
3. Стратегия социализации сотрудника	А. Медленное должностное продвижение.
	Б. Мягкий неформальный контроль с помощью жестких формальных мероприятий
	В. Разнообразные пути внутри одной квалификации.
	Г. Повышенное внимание к работнику и к его семье

Таким образом, мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей [17]. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, оно очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека, как показано на рисунке 1.1.

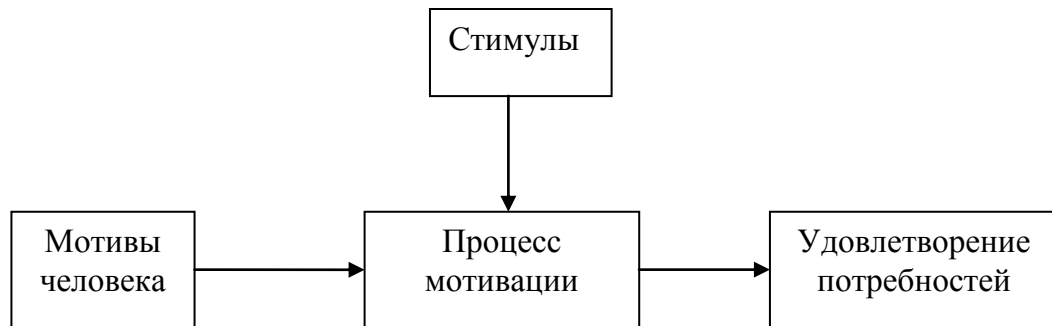


Рис. 1.1 – Взаимосвязь понятий мотивации

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил. Процесс мотивации можно в виде следующих ступеней, как показано на рисунке 1.2.

Потребности – это нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, группы. В зависимости от объекта различают материальные (потребности в пище, воде, воздухе, продолжении рода, жилище, одежде) и духовные потребности (потребности в образовании, здравоохранении, принадлежности к национальности и социальной группе, самовыражении и планировании карьеры).

Огромную роль в вопросе удовлетворения потребностей играют стимулы. Стимул является своеобразным побуждением к действию или причиной того или иного человеческого поведения [17,с. 49].

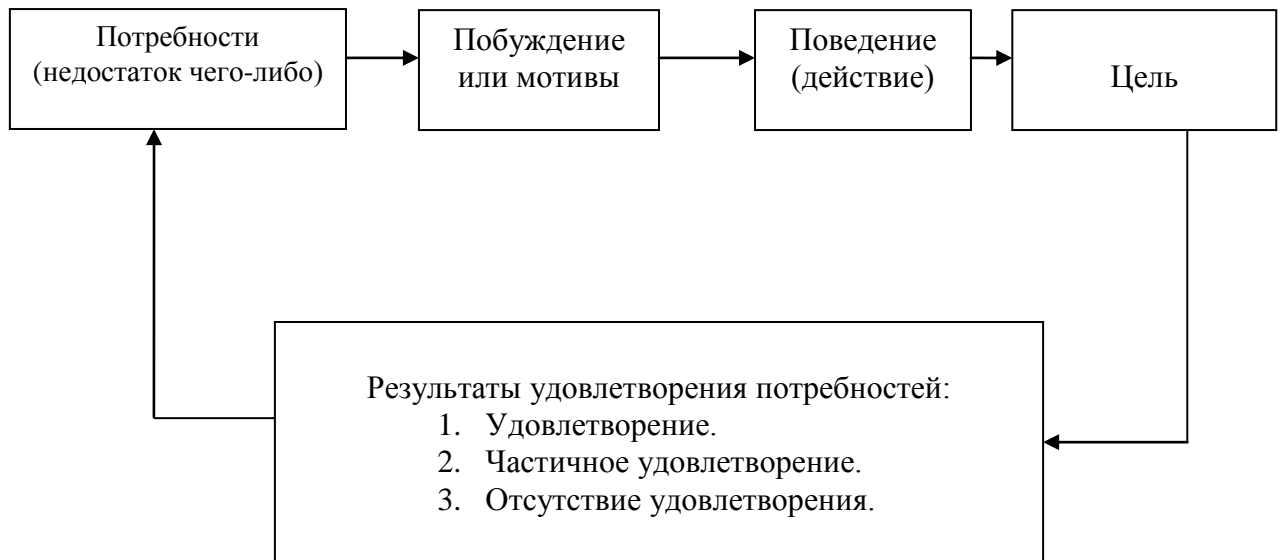


Рис. 1.2 – Мотивационный процесс

Стимулирование может быть мягким и жестким [6, с.82]. При жестком стимулировании принуждают людей к определенному действию с основанием на некий ценностный минимум (страх). Это может быть сдельная оплата труда или плата за определенный результат (он может быть не получен), отсутствие социальной защищенности (когда она есть это делает стимулирующие механизмы более слабыми).

При мягком стимулировании человека побуждают к деятельности согласно ценностному максимуму. Это могут быть социальные пакеты, блага, гарантии.

Идеальным вариантом мотивационного механизма считают, тот вариант при котором внутренний мотив (желание) должен быть первым по отношению к внешнему положительному мотиву (побуждению), а тот, в свою очередь, должен иметь приоритеты перед внешним отрицательным мотивом (принуждение).

Можно утверждать, что стимул - это лишь внешние условие, которое ставит человека в определенные экономические ситуации. А мотивом являются внутренние побуждения; производственные отношения, которые возникают на личностном уровне. Однако, несмотря на то, что стимулов существует большое многообразие, должен быть какой-либо

фундаментальный, положенный в основу и дающий толчок к тому чтобы возник мотив как внутренняя потребность человека.

На сегодняшний день, можно говорить о существовании следующих методов мотивирования эффективного поведения в трудовом процессе:

- материальные поощрения;
- организационный метод;
- морально-психологический.

Мотивация действительно повышает базовую производительность труда. Высокомотивированный сотрудник на самом деле лучше работает. Организации, чьи сотрудники хорошо работают, в целом показывают лучшие результаты, а изменение отношения работников к труду повышает прибыльность компании. Существует огромное количество способов повышения мотивации и улучшения качества работы сотрудников, которые используются на практике. Некоторые способы применимы ко всем видам организаций, компаний, некоторые же являются специфическими. Некоторые способы мотивации персонала:

1. Деньги.
5. Предоставление работнику кредита на строительство жилья.
7. Предоставление служебной квартиры.
8. Возможность пользоваться кредитными карточками на выгодных условиях.
9. Изменение продолжительности рабочего дня.
10. Изменение продолжительности отпуска.
11. Возможность иметь дополнительный оплачиваемый отпуск.
12. Оплата проезда к месту проведения отпуска.
13. Возможность взять отпуск летом.
14. Возможность смены условий работы и мн. др.

Таким образом, способов мотивации персонала множество, но все их можно распределить по основным направлениям:

1. материальное стимулирование;

2. повышение качества рабочей силы;
3. улучшение организации труда;
4. вовлечение персонала в процесс управления;
5. не денежное стимулирование.

Стимулирование деньгами представляет собой систему по улучшению зарплаты, либо персоналу дают возможность участия в капитале организации и распределения прибыли.

Однако, постоянно повышая уровень зарплаты не всегда можно удержать трудовую деятельность на нужном уровне [20, с. 61] .

Под улучшением качества трудовой организации понимают такие факторы как: постановка целей, расширение функций труда, гибкость графика при выполнении различных задач, улучшение трудовых условий.

Улучшение трудовых условий - это на сегодня очень острая проблема. Переход к рыночным отношениям обуславливает увеличение значимости трудовых условий. Неблагоприятные санитарно-гигиенические условия, не способствуют возникновению желания человек трудиться и не дают возможность правильной организации рабочего времени.

Придерживаясь этого направления необходимо учесть, что:

1. Мотивация человека, ценящего стабильность и покой, посредством возможности решения сложных задач на свой риск и страх так же нецелесообразна, как и мотивация предприимчивого и активного человека надбавками к заработной плате по выслуге лет.

2. Любая система, в частности и мотивационная система, разрабатывается и внедряется в структуре общей цели и направленности фирмы. Нужно учитывать, что реализация самой стратегии происходит в тесной взаимосвязи с конкретным рабочим местом. Необходимо соблюдать баланс между интересом отдельного сотрудника и всей организации.

3. Систему мотивации необходимо корректировать и доводить через менеджеров до каждого сотрудника персонально. От того какой подход

выбран линейным менеджером зависит, будет ли та система которую предлагают фактором мотивации либо демотивации.

4. Нужно выбрать такой способ мотивации, чтобы люди мотивировались так как они предпочитают сами, а не так как посчитает нужным кто-то [29, с. 40].

Очень распространена такая форма материальной мотивации как индивидуальное премирование. Однако, этот способ имеет смысл использовать не чаще раза в год, в противном случае такой метод мотивации может превратиться в банальную ежемесячную зарплату, и потерять свою мотивирующую роль.

Было бы целесообразным заранее определиться с процентом премирования по результатам года и скорректировать этот процент согласно достижениям сотрудника. Желательно чтобы размер премии был не меньше тридцати процентов от всего основного дохода. Здесь же необходимо учесть, что низшие уровни руководства должны получать премию в размере от 10 до 30%, средний уровень от 10 до 40%, и высший уровень от 15 до 50%.

Разумеется, нет ни одной системы материального вознаграждения которая бы полностью учитывала характеристики и степень сложности труда, то какой вклад внес сотрудник лично, объемы работ, потому что большинство трудовых функций вообще не фиксируют в должностной инструкции и различных нормативных актах и документах.

Так как потребность может меняться, невозможно утверждать, что сработавшая раз мотивация, покажет свои эффективные результаты и дальше.

Развиваясь личность расширяет свои потребности и возможности, в самовыражении. Отсюда следует, что мотивационный процесс бесконечен, через удовлетворение потребностей.

Как отмечают, помимо экономического (материального) способа мотивации существует не экономический, а именно: организационный и морально-психологический [13, с. 69].

Организационный способ мотивации включает в себя:

- ситуации когда человек активно участвует в делах фирмы (обычно это социальные дела);
- возможность приобретения новых знаний и навыков;
- возможность обогатить содержание труда (когда предоставляется более интересная работа с перспективой профессионального и должностного роста).

Морально-психологический метод мотивирования включает в себя:

- ситуацию при которой создаются условия, способствующие формировать профессиональную гордость, личную ответственность за труд;
- когда присутствует вызов, обеспечивается возможность выражения себя в работе;
- когда получают признание (публичное или личное, получение ценного подарка, доска почета, почетной грамоты,).
- наличие высоких целей которые воодушевляют людей на то чтобы более эффективно трудится (любые задания должны включать в себя элементы вызова);
- наличие атмосферы доверия и взаимоуважения.

На практике обычно используются несколько методов сразу и их сочетания. Чтобы эффективно управлять мотивацией нужно прибегнуть к использованию всех трех групп методов. Допустим, если использовать только властные и материальные мотивации, то это не позволит мобилизовать творческие активности сотрудников на то, чтобы достигнуть цели фирмы. Чтобы результат был наиболее эффективным нужно использовать духовные мотивации [36, с. 70].

Так же все мотивационные методы можно подразделить на следующие четыре вида.

Мотивы с экономической составляющей включают - зарплату любой разновидности, сюда же входит и контрактная, премия, льгота, страховка, беспроцентный кредит). Насколько успешным будет их использование

зависит от понимания всего коллектива принципов системы, признания их справедливости, с соблюдением неотвратимости поощрений и наказаний и результата работы, их тесную временную взаимосвязь.

Целевое управление. Эту систему широко используют в соединенных штатах Америки. Здесь предусматривается возможность установления для одного человека или группы людей определенной целевой цепочки, способствующей решению главных задач фирмы (когда достигаются определенные количественные или качественные уровни, повышается квалификация сотрудников). Достигая каждой цели означает автоматическое увеличение уровня зарплат или другие формы поощрений.

Трудовое обогащение - эту систему можно отнести к методам неэкономического характера и это значит что людям предоставляется наиболее содержательная и перспективная работа, значительная самостоятельность в определении трудовых режимов и использования ресурса.

Системы участия - на сегодняшний день существует многообразие форм таких мотивационных методов: начинаются они от возможности широко привлечь коллектив к тому чтобы он принимал решение по важным проблемам касаясь производственной деятельности и управления до участия в собственности посредством того что приобретаются акции собственной компании на условия льгот [37, с. 54].

Мотивационные теории стали активно разрабатывать в двадцатом веке, однако большое количество мотивов, стимулов и потребностей нашли свою известность в древние времена. На сегодня существуют несколько разных мотивационных теорий, условно которые разбиваются на три группы:

- первоначальная мотивация;
- содержательная мотивация ;
- процессуальная мотивация.

Первоначальная теория мотивации складывалась на основе того что анализировался исторический опыт людского поведения с использованием простых принудительных стимулов, моральное и материальное поощрение.

Содержательная теория мотивации была представлена в трудах таких авторов как Маслоу А., Альдерфер К., Клеlland Д., и Герцберг Ф. Они проводят анализ факторов, которые оказывают влияние на мотивационные сферы. Эти теории в основе своей сфокусированны на проведении анализа потребностей и то какое влияние они оказывают на мотивацию человека. Данные теории дают описание содержания и структуры потребностей, и то, какая взаимосвязь этих потребностей с мотивационной человеческой деятельностью существует. Эти теории пытаются ответить на вопрос, что же побуждает человека действовать.

На рис. 1.3. приведена пирамида потребностей Маслоу, согласно которой сделана попытка понять основную идею и предпосылку мотивов человека к действию. А.Маслоу считал, что у людей постоянно ощущается какая-то потребность; согласно этому он сгруппировал потребности в иерархическом порядке так как они относятся друг к другу. Если потребность не удовлетворяется, это побуждает человека к действию [49].



Рисунок 1.3 – Пирамида потребностей Маслоу

В отличие от А.Маслоу, К. Альдерфер считал, что потребности можно объединить в группы которых может быть лишь три:

- потребность в существовании;
- потребность в связи;
- потребность в росте.

Потребность существования согласно К. Альдерферу включает в себя две группы из пирамиды потребностей пирамиды Маслоу: безопасность и физиологическую потребность.

Потребности связи по Альдерферу отражают стремления и потребности в семье, коллегах, друзьях, врагах, начальниках и подчиненных. Соответственно к группе можем отнести потребности в социуме отнести полностью потребности принадлежать к социальной группе, в признании и уважении, связанные с человеческими стремлениями занять определенные положения в окружающем пространстве, и сюда входит та часть потребностей в безопасности согласно теории Маслоу, которую можно связать с безопасностью групповой [19, с. 46].

Дэвид Мак Клелланд свою теорию связывал с тем чтобы изучить и описать влияние на человеческое поведение потребности достижений, властвовать и соучаствовать. Данные потребности, при их достаточной развитости способны оказывать большое воздействие на человеческое поведение, с тем, чтобы заставить приложить усилие и осуществить действие, которое должно привести к тому, чтобы эти потребности были удовлетворены.

Необходимость в достижениях может проявиться в желании человека достигнуть стоящие перед ним цели с наибольшей эффективностью, нежели раньше. Отдельные личности, у которых высоко развито желание достижений, готовы брать любую работу, которая имеет в себе составляющие элементы вызова, что дает им возможность самостоятельной постановки целей. Тем не менее возникает много трудностей в отношении

задач, решение которых не дает четкого и однозначного итога, который наступает довольно скоро.

Стремление к соучастию можно увидеть в виде потребности в дружбе и общении с окружающими людьми. Люди у которых высока потребность соучаствия пытаются установить и поддержать хорошее отношение, имеют выраженное стремление в получении и одобрении, поддержке со стороны окружения, и их беспокоит то, что думают о них окружающие [34, с. 68].

Стремление к власти может развиваться основываясь на обучении, жизненном опыте и заключается в стремлении контроля над другими людьми, ресурсами и процессами, которые протекают в окружении человека стремящегося к власти. Людей, имеющих высокую мотивацию властвования можно подразделить на две группы взаимоисключающие друг друга. К первой группе можно отнести тех, кому нужна власть ради власти. Во вторую группы включены те лица, у которых есть стремление к властвованию для того чтобы решить групповые задачи.

Новую мотивационную модель основанную на потребностях, разработал Фредерик Герцберг в период второй половины 50-х годов. Та группа которую он возглавлял провела опрос среди двухсот инженеров и служащих контор большого лакокрасочного предприятия дать ответы на некоторые вопросы: «Можете ли вы дать ответ с подробным описанием того, когда выполнив служебные обязанности ощущали себя очень плохо или очень хорошо?». Выводы Ф. Герцберга, говорят о том, что полученные варианты ответов можно разделить на две категории, называемые им «факторами трудовых условий» и «факторами способствующими мотивации», приведенных в таблице 1.3.

К первой группе относятся факторы, которые создают благоприятное условие для труда, однако не имеют нацеленности на высокие трудовые достижения. Им дали название - гигиенические факторы. К факторам второй группы относят мотивационные факторы.

Таблица 1.3

Теория Ф. Герцберга двух факторов

Фактор трудовых условий	Мотивирующий фактор
Политика организации	Успехи
Условия труда	Служебные продвижения
Зарплата	Одобрения и признания трудовых результатов
Межличностное коллективное отношение	Высокий уровень ответственности
Степени непосредственных контролей за трудом	Возможность делового и творческого продвижения

Чтобы теория Ф. Герцберга была использована эффективно, нужно составить номенклатуру куда войдут гигиенические и особенно мотивирующие факторы с предоставлением сотрудникам возможности по определению их предпочтений с подробным указанием [19, с. 79].

Рисунок 1.4 отражает то, как соответствуют группы потребностей, которые выделяют в содержательных мотивационных теориях.

Каждая теория раскрывает определенные взгляды на мотивацию, которые нашли свое подтверждение в эмпирических исследованиях и уже большое количество времени используются в управленческой практике.



Рисунок 1.4 – Соответствие групп потребностей мотивационным теориям

Мы можем выделить три основных процессуальных мотивационных теории: сюда относят теорию Врума В.,- теорию ожиданий, теорию Адамса С., справедливости и теорию Портера-Лоулера.

Теорию ожидания Виктора Врума, можно представить в виде рисунка 1.5, которая основывается на том, что активные потребности не единственные необходимые условия человеческой мотивации к тому чтобы достигнуть определенных целей.

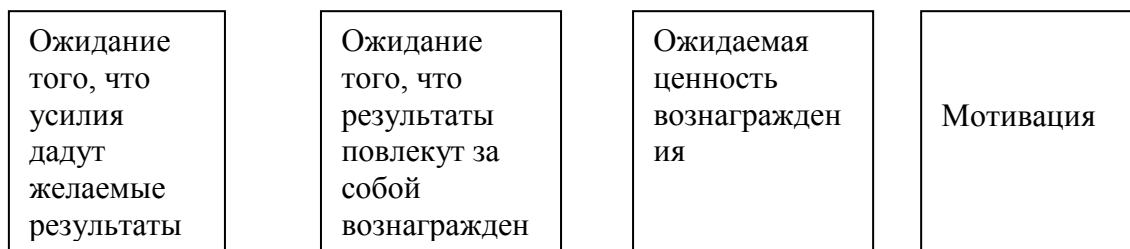


Рисунок 1.5 – Модель мотивации по В. Вруму

Ожидание результата (затраты-результат) – это соответствие затраченных усилий полученным результатам. Если человек чувствует, что затрачиваемые усилия и достигаемый результат не взаимосвязаны, то, как утверждает теория ожидания, мотивационные послы будут слабеть [36, с. 147].

Ожидание в отношении результата – вознаграждения (результат-вознаграждение) это когда происходит ожидание определенных вознаграждений или поощрений на полученный результат.

Третьим фактором, который определяет мотивацию согласно теории ожидания – этот фактор называют валентностью, или ценностью вознаграждений. Если учитывать что людские потребности относительно вознаграждения различны, то конкретные вознаграждения, предлагаемые в ответ на достигнутый результат, могут и не представлять никаких ценностей.

Согласно вышесказанному, рассмотренные теоретические аспекты мотивации позволяют прийти к выводу о том, что какого-то конкретного фундаментального учения, которое объясняет, что является

основополаганием трудовой мотивации человека и чем можно определить мотивацию не существует.

Для того чтобы мотивация стала эффективным орудием менеджеру необходимо уметь устанавливать точные соотношения между достигнутым результатом и вознаграждениями. Согласно этому, эффективное вознаграждение должно быть отдано лишь в случае эффективной и результативной работы. Менеджер должен сформировать высокую, но реалистичную планку результата, ожидаемого от сотрудников.

1.3. Инновационные технологии и показатели оценки эффективности мотивации труда

Для эффективного управления сотрудниками фирмы существует необходимость в использовании инновационных мотивационных технологий, позволяющие экономить все организационные ресурсы, включая товарно-материальный запас, высвободить финансовую часть, повысить жизнеспособность фирмы, увеличить прибыль.

Инновационный процесс в системе управления предприятием становится закономерным развитием современных бизнес-процессов. Суть «инновации» заключается в положительном, прогрессивном новшестве (идея, деятельности, технологии или материальном объекте, который раньше не применялся в организации).

Можно выделить некоторые инновационные мотивационные технологии, представленные в табл. 1.4.

Таблица 1.4

Иновационные мотивационные технологии сотрудников организации

Иновационная мотивационная технология	Суть технологии
1.Целеполагающая технология	Согласовать цели: цель каждого сотрудника должна в основном соответствовать тому какие цели у всей команды, которые, в свою очередь, должны иметь взаимосвязь с целью подразделения или отдела, которые в свою очередь поддерживают цель и миссию всего предприятия.
2. Технология системы компенсации	Зарплата. Подразумевается, что хороший результат работы должен быть соответственно вознагражден, что будет способствовать усилению эффективности по выполнению другой работы.
3. Командообразующая технология	Результат деятельности фирмы находится в прямой зависимости от умения сотрудников взаимодействовать и работать в команде.
4.Технология делегирования полномочий	Руководитель освобождается от оперативных управлений процессами и предоставляет сотрудникам больше свободы в ходе достижения организационных целей
5. Карьероуправленческая технология	Продвижение по служебной лестницею как в организации, так и в ее подразделениях.
6.Технология подготовки и развития сотрудника	Систематическая, непрерывная переподготовка и обучение сотрудников.
7. Технология оценки персонала	Объект оценки - конкретный сотрудник. Оценка проводится непосредственно руководителем. Цель оценки - развивать организацию и сотрудника. Результат: решение проблемы, решение о повышении или продвижении, вознаграждение либо увольнение.
8. Технология интеграции в культуру организации	Формирование общих идей, взглядов и ценностей согласно корпоративной культуре фирмы.

Учитывая весь комплекс мотивирующего воздействия дает возможность руководителям адекватно и своевременно среагировать на определенные ситуации и поощрить сотрудника согласно их вкладу и цели фирмы.

Разрабатывая проблему инновационной технологии мотивационного управления необходимо вести работу по двум направлениям.

Во-первых - обеспечить оптимальные трудовые условия. Во-вторых - системно и прямо воздействовать на поведение сотрудников.

Рисунок 1.6 отражает четырехэтапную систему по внедрению инновационной мотивационной технологии сотрудников на предприятиях [22, с.120].

На первом этапе выявляют насколько предприятия обладает достаточным финансовым, материальным и трудовым ресурсом, для того чтобы внедрить инновационную технологию. Какие существуют препятствия к внедрению инновации, а также насколько заинтересованно высшее руководство организации в том, чтобы новые технологии мотивации были внедрены.

На втором этапе необходимо установить контроль, определить структуру отчетности о процессах внедрения, определить затраты в ходе проведения работ.

На третьем этапе необходимо создать две специальные группы, одна из них должна обеспечить работу согласно новых условий, а другая – бесперебойное выполнение текущих операции фирмы.

На четвертом этапе используют социологические исследования по поводу того как работник сами относятся к внедрению инноваций. Это направлено на обеспечение более достоверной информации чтобы верно оценить качество внедренных инновационных мотивационных технологий.

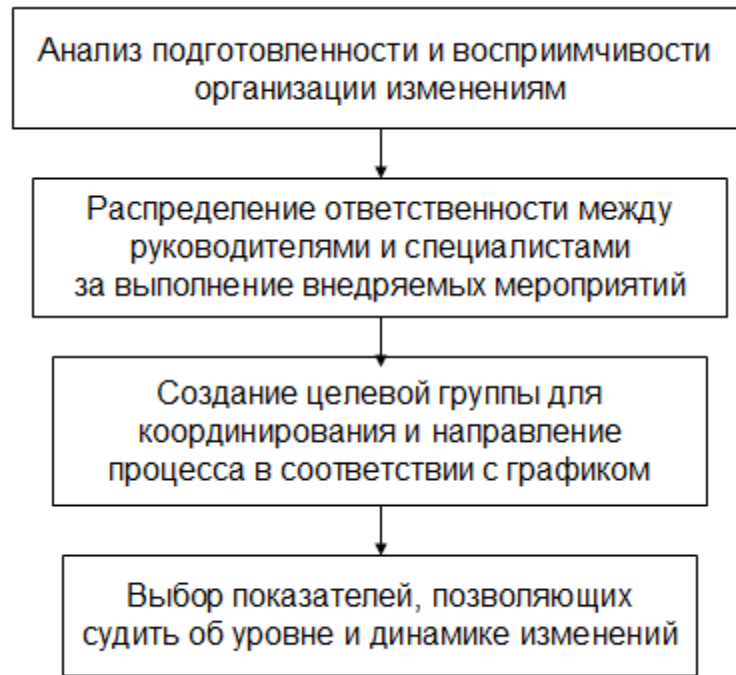


Рисунок 1.6 – Стадии внедрения инновационных мотивационных технологий

Для анализа достигнутых успехов и разработки мероприятий, направленных на то чтобы функционировали инновационные мотивационные технологии, руководство фирмы должно периодически проводить их оценку, с целью выявления слабых и сильных сторон внедренной инновации, выработать меру направленную на их дальнейшее совершенствование.

Таким образом, если говорить о системе по управлению персоналом фирмы, нужно четко понимать, что мотивация это в первую очередь искусство, а не технология, процедура, документ и регламент. Поскольку , приходится взывать не только к уму и здравому смыслу, но и к внутренней, чувственной составляющей человека. Другими словами надо не просто поставить задачу и требовать чтобы ее решили, а нужно попытаться вовлечь каждого сотрудника в процесс решения общих задач и донести до понимания, что они единая команда которая идет к достижению общих целей.

Оценка эффективности системы мотивации - отдельная немаловажная задача, стоящая перед руководителем при внедрении новой системы мотивации.

Оценка эффективности любого объекта рассматривается как результативность относительно достижения поставленных задач.

$$\text{Эффект} = \text{Результат} - \text{Затраты} \quad (1.1.)$$

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты} \quad (1.2.)$$

Таким образом, при определении эффективности системы мотивации, следует определить результат и затраты. [17, 314с.]

Затраты делятся на следующие виды:

- оплата труда, работников, занятых в реализации системы мотивации;
- оплата материальных и нематериальных факторов системы мотивации;
- организация системы мотивации (разработка + инфраструктура);

Результаты совпадают с результатами финансово-хозяйственной деятельности организации.

Очевидно, что значение эффективности самой по себе малоинтересно; важное значение имеет изменение эффективности в результате проведенных изменений.

Однако проведение изменений требует времени, да и вступление системы мотивации в наиболее эффективную фазу (когда мотивационные системы работников стали соответствовать заложенным в систему мотивации) также не моментально. Как следствие, изменение результата уже не является следствием одного изменения системы мотивации (причиной может стать внешняя среда или последствия других параллельно протекающих в организации процессов).

Эффективность мотивации определяется степенью достижения экономических и социальных целей.

Экономические цели связаны с производственной деятельностью предприятия и отражаются в экономических показателях и экономических критериях эффективности его функционирования.

Социальные цели реализующую в виде выполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников. Эти потребности очень многообразны, и значимость их может меняться в различные периоды времени. Цели определяют направление деятельности. Они характеризуют состояние, к которому следует стремиться на основе реализации конкретных стратегий [22, 298с.]

При достижении экономической и социальной эффективности должен быть сохранен баланс интересов. Он считается достигнутым только тогда, когда заинтересованные стороны признают приемлемым компромиссное решение.

Делая выводы по первой главе можно сказать следующее:

При построении системы мотивации труда персонала в организации возникает проблема экономическая и психологическая, так как система мотивации труда персонала должна повышать экономические показатели деятельности организации, а при ее построении необходимо учитывать идеалы, стремления, а также потребности в достижении и самовыражении ее участников.

Под мотивированной деятельностью персонала мы понимаем свободные действия человека, которые обусловлены внутренними побуждениями и направлены на достижение поставленных целей, и реализацию своих интересов. В данной деятельности работник может сам определить меру действий, которая зависит от его внутренних побуждений и, конечно, условий внешней среды.

Для понимания механизма достижения определенного соответствия между конкретными целями руководителей и поведением работников, необходимо определить сущность мотивации.

В настоящее время существует большое количество разных теорий мотивации, которые пытаются дать полное объяснение этому явлению: теории содержания мотивации (иерархии потребностей А. Маслоу, приобретенных потребностей МакКлелланда, двух факторов Герцберга и др.).

Сотрудники организации должны стремиться к выполнению сложной работы над собой и развитию личности. Происходит перемещение от рынка покупателей к рынку продавцов рабочей силы, где у работников будет возможность поискать наиболее подходящую для себя компанию, а не наоборот. В современной России проявляется конкуренция на высококвалифицированных, талантливых работников, и преуспевающие предприятия используют широкий ассортимент различных творческих мотиваторов и стимулов для привлечения сотрудников.

Опираясь на определения В.А. Абчука, А.Я. Кибанова, В.И. Бовыкина и др. под мотивацией стимулированием труда мы понимаем применение по отношению к работнику стимулов для воздействия на его усилия, старания, а также целеустремленность в деле решения задач, которые стоят перед предприятием.

Стимулы можно условно разделить на: материальные (заработную плату, участие в распределении прибыли, а также премии и участие в капитале), нематериальные (организационные и морально – психологические).

Путь к наиболее эффективному управлению персоналом предприятия лежит, в первую очередь, через понимание его мотивации.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МОТВАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «АГЕНТСТВО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОНСАЛТИНГА»

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации

Организационно-правовая форма предприятия – Общество с ограниченной ответственностью.

Полное наименование предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «Агентство профессионального консалтинга»; сокращенное наименование: ООО «Агентство профессионального консалтинга».

Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» действующего законодательства РФ.

Историческая справка: Общество с ограниченной ответственностью ООО «Агентство профессионального консалтинга» зарегистрировано в 1997 году.

Юридический адрес Общества: 308015, Белгородская область, город Белгород, улица Победы, д.185. Почтовый адрес Общества: 308015, Белгородская область, город Белгород, улица Победы, д.185. Фактический адрес Общества: 308015, Белгородская область, город Белгород, улица Победы, д.185.

Основной целью деятельности организации является извлечение прибыли. Компания осуществляет следующие виды деятельности:

Консалтинговые услуги:

- организация производства;
- бизнес-планирование и разработка программ финансового оздоровления;
- маркетинг и рекламная деятельность;

- финансовый и инвестиционный менеджмент;
- бухгалтерский учет, анализ и аудит;
- кадровый менеджмент и рекрутмент;
- юридические услуги;
- обеспечение информационными технологиями и деловой информацией;
- инжиниринг;
- организационное развитие, организационный и кадровый аудит;
- оценка бизнеса;
- оценка недвижимости, машин и оборудования;
- независимая экспертиза деятельности предприятий, организаций, учреждений различных форм собственности и разработка рекомендаций по оптимизации их деятельности.

Образовательная деятельность:

- разработка и адаптация обучающих концепций, технологий и программ;
- разработка и внедрение активных форм и методов обучения;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации руководителей и специалистов государственных учреждений и организаций, промышленных и коммерческих предприятий;
- организация культурно-просветительской деятельности, в том числе научных, образовательных программ и мероприятий (лекции, семинары, конференции, курсы и т.п.);
- научно-исследовательские работы в области политологии, социологии, экономики, психологии и в других областях, связанных с подготовкой кадров.

Разработка, создание и распространение научно-методической печатной продукции, информационных и управляющих систем, баз данных:

- рекламная и печатно-издательская деятельность, в том числе выпуск и реализация информационных, рекламно-коммерческих и научно-методических изданий;

- предоставление информационных услуг на основе созданных или приобретенных баз данных;

- разработка, внедрение и сопровождение программных средств;

- распространение печатной продукции, информационно-аналитического и методического характера, программного обеспечения.

Общество является собственником принадлежащего ему имущества и денежных средств и отвечает собственным имуществом по своим обязательствам. Участники имеют предусмотренные законом и Уставом Общества обязательственные права по отношению к Обществу.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами. Общество имеет круглую печать, содержащую ее полное фирменное наименование на русском языке и указание на его местонахождение. Общество имеет штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему и другие средства собственной идентификации. Общество может иметь свой товарный знак.

Рабочий коллектив Общества с ограниченной ответственностью ООО «Агентство профессионального консалтинга», согласно штатному расписанию, составляет 62 человека.

Ниже представлена организационная структура ООО «Агентство профессионального консалтинга» (рис. 2.1.).



Рис.2.1 Организационная структура

ООО «Агентство профессионального консалтинга»

Показанная организационная структура предполагает построение системы управления по ступеням иерархии, то есть подчинения подразделений или отдельного сотрудника непосредственному начальнику, который руководит ими по всем видам выполняемых заданий. Такая структура является линейной и распространена в малом и среднем бизнесе. Преимущество линейных структур – простота и удобство.

У линейных структур доминирует так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (производство, исследования и разработки, финансы и др). У каждой подсистемы формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию.

У каждого подразделения есть руководитель, наделенный всеми полномочиям управления и несущий персональную ответственность за

работу своего отдела перед руководителем высшего звена. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. В соответствии с этим строится и система мотивации и поощрения работников.

При этом эффективность и качество работы организации в целом становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение единого результата.

Выделим основные черты линейной организационной структуры: единоначалие, полнота проявлений властных полномочий; оперативность действий; комплексное рассмотрение проблем; экономичность и эффективность.

Необходимо отметить следующие преимущества линейной структуры управления:

- четкость и единство распорядительства;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- согласованность в действиях исполнителей;
- доведение до исполнителей увязанных между собой распоряжений и заданий, подкрепленных ресурсами;
- четко выраженная личная ответственность руководителя за результаты деятельности своего подразделения.

Однако, необходимо отметить и недостатки линейной структуры:

- достаточно высокие требования к знаниям и опыту руководителя во всех сферах деятельности подчиненных и функциях управления;
- перегрузка заданиями менеджеров высшего уровня, огромное количество информации, поток бумаг, множество контактов с подчиненными и вышестоящими руководителями;
- излишний бюрократизм и задержка решений вопросов, касающихся нескольких подразделений;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовки эффективных управленческих решений.

Рассмотрим анализ финансово-экономической деятельности ООО «Агентство профессионального консалтинга», который можно наблюдать в Таблице 2.1.

Таблица 2.1

Показатели финансово-экономической деятельности ООО «Агентство профессионального консалтинга»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 г. в % к 2016 г.
Средняя заработная плата одного сотрудника, руб.	26600	27800	29100	104,68
Прибыль, тыс. руб.	1800	2200	2600	118,18
Чистая прибыль, руб.	1120	1680	1830	108,93
Стоимость фонда оплаты труда, тыс. руб.	1516	1612	1804	111,91
Среднесписочная численность работников, чел.	57	58	62	106,9

Таким образом, из таблицы 2.1 видно, что ООО «Агентство профессионального консалтинга» увеличило свою прибыль с 1800 тыс. руб. до 2600 тыс. руб. за три года, что свидетельствует об устойчивом положении организации на рынке консалтинговых услуг области. Средняя заработная плата также возросла с 26600 рублей до 29100 рублей и приблизилась к показателям средней заработной платы по отрасли в Белгородской области.

2.2. Анализ системы управления персоналом в организации

Под кадрами предприятия понимают основной (штатный) состав работников в организации. В зависимости от выполняемых ими функций и обязанностей кадры предприятия делятся на следующие категории: рабочие основные и вспомогательные; руководители; специалисты; служащие.

Рабочий коллектив организации ООО «Агентство профессионального консалтинга», согласно штатному расписанию, составляет численно 62 человека. В этот состав входят:

- руководители

- специалисты.

Ниже представлена структура персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга» (Таблица 2.2).

Таблица 2.2

Структура персонала ООО «Агентство профессионального консалтинга»

Категории персонала	Года			Отклонения	
	2015	2016	2017	2017/2015 (+,-)	2017/2015, (%)
Персонал, всего в том числе:	57	58	62	+ 5	8,06
1.Руководители	6	6	8	+ 2	3,2
2. Специалисты	51	52	54	+3	4,8

Из расчетов, представленных в таблице 2.2, можно заметить, что численность руководителей за исследуемый период увеличилась на 2 человека, численность специалистов в 2016 году увеличилась на 1 человека, а в 2017 - увеличилась на 2 человека.

Далее можно провести анализ изменения численности персонала организации по возрасту за период 2015, 2016 и 2017 годов, представленных в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Распределение персонала по возрасту

Группа работников, лет	2015г.	2016г.	2017г.	Процентное соотношение сотрудников %		
	чел.	чел.	чел.	2015г.	2016г.	2017г.
До 20	1	4	3	1,7	6,25	4,8
От 20 до 30	32	28	48	53,3	43,75	77,4
От 30 до 40	24	26	11	42,1	44,8	17,7
Итого	57	58	62	100	100	100

Исходя из данных таблицы 2.3 можно выявить, что численность трудовых ресурсов по возрасту имеет следующую динамику: число работников до 20 лет за 2015-2016 гг. увеличилось на 3 человека, а в период 2016-2017 гг. уменьшилось на 1 человека; персонала от 20 до 30 лет за 2015-2016 гг. стало меньше на 4 человека, а в 2016-2017гг. возросло на 20

человек; в возрастной группе от 30 до 40 лет число персонала на протяжении периода 2015-2016 гг. увеличилось на 2 человека, а с 2016-2017 гг. уменьшилось на 15 человек. Большая часть персонала приходится на возрастные группы от 20 до 30 лет.

Из данных наблюдений можно сделать вывод, что в организации большее предпочтение отдается работникам, попадающим в возрастные категории от 20 до 30 лет, что говорит о том, что компания нацелена на молодых и перспективных специалистов, а так же уже на сформированных, адаптированных и опытных кадрах, продолжающих развиваться в своей профессиональной области. Это, скорее всего, обосновывается тем, что компании выгоднее работать уже со всесторонне осведомленными кадрами, которые могут приносить прибыль предприятию.

Далее можно рассмотреть распределение персонала организации по полу, представленные в таблицах 2.4.

Таблица 2.4

Распределение персонала по полу на 2015-2017 гг.

Группы работников	Женщины					
	Кол-во			% по группе		
Года	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Руководители	5	5	6	83,3	83,3	75,0
Специалисты	31	33	32	60,8	61,1	59,3
	Мужчины					
	Кол-во			% по группе		
Руководители	1	1	2	16,7	16,7	25,0
Специалисты	20	19	22	39,2	38,9	40,7
Итого	57	58	62			

Исходя из полученных данных, следует, что в группе работников «Руководители» в 2015-2017 годах существенно преобладает число работников женского пола. Среди специалистов работников женского пола так же больше, чем мужского: в 2015 году процент работников женского пола составлял 60,8%, а в 2017 году- 59,3%, что говорит о том, что число

работников женского пола изменилось незначительно на 1,5 % за период 2015-2017 гг.

Сведения таблицы 2.4 показывают, что большее предпочтение в компании отдается сотрудникам женского пола, особенно на руководящих должностях, что объясняется высоким уровнем ответственности, стресса и спецификой деятельности организации.

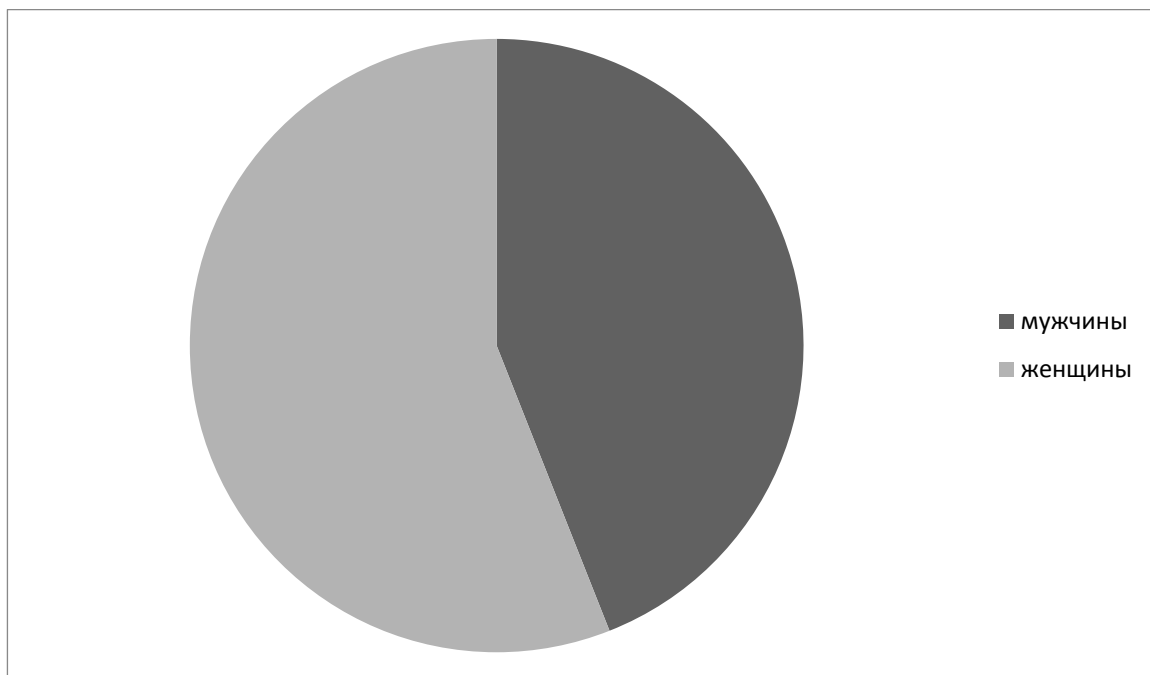


Рис.2.2. Распределение персонала по полу в ООО «Агентство профессионального консалтинга»

На рисунке 2.2. наглядно представлено распределение сотрудников по гендерному признаку.

Рассмотрим распределение кадров по трудовому стажу в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	2015 год		2016 год		2017 год	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	21	36,8	24	41,4	29	46,8
От 5 до 10	36	63,2	34	58,6	33	53,2
Итого	57	100	58	100	62	100

Проанализировав таблицу 2.5 получаем следующие результаты: в 2015 году количество работников (36,8%) приходится на трудовой стаж до 5 лет; также можно сделать вывод о том, что количество работников со стажем от 5 до 10 лет сократилось, а количество сотрудников, имеющие стаж до 5 лет, увеличилось.

Полученные результаты говорят о том, что на предприятии присутствует персонал с разнообразным опытом работы, но большее его число приходится на молодых работников с уже имеющимся опытом трудовой деятельности.

Далее рассмотрим распределение персонала по образованию за период 2015-2017 гг., представленные в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию:	2015		2016		2017	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	0	0	0	0	0	0
среднее специальное	2	3,5	2	3,4	2	3,2
высшее	55	96,5	56	96,6	60	96,8
Итого	57	100	58	100	62	100

Данные таблицы 2.6 показывают, что за весь анализируемый период 2015-2017 годы подавляющее большинство работников с высшим образованием. Среднее специальное образование имеют 2 человека, относящиеся к обслуживающему и техническому персоналу.

Из данных наблюдений можно сделать вывод, что в большинстве случаев организация отдает предпочтение специалистам, имеющим высшее образование или получающим его в данный момент.

Далее рассмотрим показатели потерь рабочего времени в организации в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Потери рабочего времени в связи с абсентеизмом

Причины потери рабочего времени	Документы, фиксирующие потери	2015г. чел.-дн.	2016г. чел.-дн.	2017г. чел.-дн.
1. по болезни	листы по нетрудоспособности	15	18	12
2. целодневные/внутрисменные простои организации	табели рабочего времени	3	6	2
3. административные отпуска.	заявления и служебные записки персонала	25	19	14
4. прогулы	служебные записки руководителей, ответственных лиц	3	2	0
Всего	официальные документы	46	45	28
Коэффициент абсентеизма в т.ч. по болезни		1.9	1.8	1.2

Проанализировав данные в таблице 2.7, мы видим, что общее количество потерянного времени в 2015 г. составило 46 человеко-дней, а коэффициент абсентеизма – 1.9; в 2016 г. потери рабочего времени уменьшились и составили 45 человеко-дней, следовательно и коэффициент абсентеизма составил 1.8; в 2017 г. еще больше сократились потери рабочего времени и составили 28 человеко-дней, в связи с этим, коэффициент абсентеизма равен 1.2.

Далее, в таблице 2.8, рассмотрим показатели основных кадровых процессов, а именно: коэффициент текучести кадров, коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент постоянства кадров и коэффициент стабильности коллектива.

Таблица 2.8

Показатели основных кадровых процессов

Показатель	Года			Отклонения	
	2015	2016	2017	2017/2015 (+,-)	2017/2015 (%)
Среднесписочная численность работников, чел.	57	58	62	+5	8,06
Принято всего, чел.	10	5	12	+2	3,22
Выбыло всего, чел.	12	4	8	-4	-6,45
в т. ч.:	0	0	0	0	0
- по сокращению штатов:					
- по собственному желанию:	11	4	2	-9	-14,5
- за нарушение трудовой дисциплины	1	0	0	-1	-1,61
Коэффициент текучести кадров	21,05	6,9	12,9		
Коэффициент оборота по приему	17,54	8,6	19,35		
Коэффициент оборота по выбытию	21,05	6,9	12,9		

Исходя из полученных данных, можно увидеть, что коэффициент текучести кадров менялся с каждым годом кардинально, если в 2015 году он достаточно высок и равен 21,05, то в 2016 году он составил 6,9, а за 2017 год вырос почти в два раза и составил 12,9. Коэффициент оборота по приему также претерпевал значительные волнообразные изменения, снизился с 17,54 в 2015 году до 8,6 в 2016 году и вновь увеличился более чем в два раза. Для анализа затрат на персонал рассмотрим данные, приведенные в таблице 2.9

Таблица 2.9

Структура затрат на персонал

Вид затрат	Год			Темп роста 2017/2015, %
	2015г.	2016г.	2017г.	
плата труда	1516000	1612000	1804000	118,99
бор и отбор персонала	73000	41000	94200	129,04
учение и развитие персонала	32000	19000	41000	128,12
плата труда	14000	13800	17000	121,43
организация отдыха	48600	48750	48720	100,24
Итого	1683600	1734550	2004920	119,08

Исходя из данных таблицы 2.9, можно сделать вывод о том, что расходы на персонал с 2015-2017 возросли практически по всем видам затрат; В 2015 г. расходы составили 894 700р., основная часть из них приходится на оплату труда персонала, также значительные суммы тратятся на подбор и найм персонала в организации и составляют от 73000 рублей до 94200 рублей соответственно за три года. Незначительно изменяются во времени затраты на обучение персонала и на охрану труда, затраты на организацию отдыха и корпоративные мероприятия варьируются в течение трех лет в пределах 50000 рублей.

Детальное описание функций, выполняемых отделами ООО «Агентства профессионального консалтинга», представлено в таблице 2.10.

Таблица 2.10.

Функции отделов ООО «Агентство профессионального консалтинга»

ОТДЕЛЫ	ФУНКЦИИ
Отдел кадров	Осуществление подбора персонала в соответствии со штатным расписанием, создание и внедрение базы по учету прохождения обучения и аттестации, определение текущей потребности в кадрах.
Общий	Поддержка контактов с постоянными клиентами, поиск новых клиентов, заключение и ведение договоров, подготовка к участию в конкурсах, изучение конъюнктуры рынка.
Отдел аудита	Проведение обязательного, инициативного, налогового аудита; постановка и восстановление бухгалтерского учета, консультирование по вопросам бухгалтерского и налогового законодательства, мониторинг бухгалтерского и налогового учетов отчетности.
Отдел консалтинга	Постановка системы управленческого учета и бюджетирования, планирования и отчетности; оптимизация и моделирование бизнес-процессов, диагностика нового бизнеса; оптимизация производственных издержек; оптимизация кадровой структуры компании; анализ эффективности инвестиционных проектов.
Отдел контроля	Обеспечение внутреннего контроля качества при проведении аудита, контроля за соблюдением аудиторами стандартов; организация проверок качества до предоставления аудиторских заключений.

Ниже более подробно остановимся на описании отдела кадров. Отдел кадров в ООО «Агентство профессионального консалтинга» выполняет следующие функции:

1) Определение кадровой политики и стратегии организации и контроль за ее исполнением, разработка организационной структуры предприятия, исходя из задачи развития:

- составление и внедрение нормативной базы, которая регламентирует внутреннюю деятельность организации: правила внутреннего трудового распорядка, положения об отделах, должностные инструкции и т.п.;

- осуществление контроля за соблюдением положений нормативной документации, при необходимости коррекция отдельных частей положений, исходя из динамики деятельности предприятий;

- предоставление начальникам отделов консалтинговых услуг.

2) Определение системы подбора, адаптации и социализации сотрудников, составление правил, норм и требований, которые регламентируют возникновение и закрытие вакансий предприятия и совершенствование этого процесса:

- подбор персонала, исходя из штатного расписания и производственных задач организации, планирование потребностей организации в персонале и оптимизация штатного расписания;

- создание системы адаптации сотрудников предприятия и мониторинга результатов прохождения испытательного срока.

3) Создание, внедрение и контроль системы корпоративного обучения и аттестации резерва кадров, а также внедрение правил и нормативных документов, в которых регламентируются эта система:

- отслеживание потребностей предприятия в обучении персонала и возможности организации обеспечить этот процесс;

- разработка и ведение учетной базы по осуществлению обучения и аттестации для выделения потенциальных работников и создания системы

стимуляции и мотивации работников, аттестация сотрудников, анализ конечных данных и формирование рекомендаций для начальников отделов.

4) Разработка, развитие и поддержание в нужном виде культуры предприятия, формирование корпоративного фирменного стиля:

- создание, внедрение положений, в которых прописаны правила поведения, коммуникации, взаимоотношения сотрудников, создание, внедрение и контроль системы, социальных гарантий, которые нацелены на удержание перспективных работников и создание репутации наиболее подходящего работодателя;

- осуществление контроля за психологическим микроклиматом коллектива и своевременное устранение негативных тенденций.

5) Планирование потребности организации в рабочей силе на данный момент и на перспективу, прогнозирование потребности в персонале, исходя из планов и динамики развития организации, определение профессионально-квалификационных способностей работников, анализ кадровой текучести:

- выявление потребности в персонале на данный момент, исходя из исследования и анализа бизнес-процессов, протекающих в организации, организационной структуры, изменений в составе кадров на основе качества и количества и т.п.;

- формирование штатного расписания и своевременное внесение в него происходящих в организации изменений;

- разработка кадрового резерва для постановки при необходимости на руководящие должности;

6) Отслеживание эффективности работы сотрудников, исследование и оценка качеств персонала за период трудовой деятельности (профессиональных, деловых и моральных):

- распределение кадров совместно с начальниками отделов, исходя из результатов аттестации, оперативный контроль за выполнением профессиональных требований (табельный учет, соблюдение трудовой

дисциплины), осуществление мероприятий по совершенствованию эксплуатации рабочего времени, мероприятий по уменьшению кадровой текучести и формирование благоприятных условий труда, а также мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом;

- предоставление консультационной и методической помощи начальникам отделов в процессе создания и внедрения систем морального и материального стимулирования работников соответствующих отделов.

2.3 Анализ системы мотивации персонала в организации

В ходе анализа современного состояния трудовой мотивации работников ООО «Агентство профессионального консалтинга» необходимо учитывать следующие факторы (табл.2.10).

- индивидуальные характеристики работников;
- особенности выполняемой работы;
- выявления удовлетворенности трудом.

Таблица 2.11

Факторы, влияющие на трудовую мотивацию персонала

Индивидуальные характеристики	Характеристики выполняемой работы	Характеристики рабочей ситуации
Пол; Возраст; Образование; Квалификация; Стаж работы в организации; Трудовые ценности.	Сложность и ответственность выполняемой работы; Степень ответственности за конечные результаты; Степень разнообразия выполняемых заданий.	Система стимулирования; Система информирования; Условия труда; Непосредственное рабочее окружение: коллеги, подчиненные, руководство.

Также составляющими системы мотивации в организации ООО «Агентство профессионального консалтинга» являются:

- отпуска и праздники - продолжительность отпуска может увеличиваться со стажем работы;
- качество и условия самой работы - сотрудникам дается возможность

развить в себе новые навыки и получить новые знания;

- предоставление оборудования – ноутбук, мобильный телефон, которые также могут использоваться и в личных целях;

- ответственность – персонал может считать работу своей собственной и гордиться результатом;

- продвижение и рост – создание уровней, чтобы сотрудники имели возможность более регулярного роста;

- признание и поощрение – выбор «сотрудника месяца», а так же грамоты и награждения.

Первичный анализ системы мотивации проводится на уровне высшего руководства организации и носит, по существу, количественный характер.

Оценка качества действующей системы мотивации решает задачу определения её действенности и, следовательно, имеет чётко выраженный индивидуальный характер. Для её решения необходимо объективно выяснить, насколько система в целом и каждый отдельный её элемент способны оказывать стимулирующее воздействие на конкретного работника.

В целом техника анализа действующей системы мотивации должна строиться на определении степени расхождения ожиданий и практических результатов применения системы. Каждый работник ждёт от выполнения работы определённых затрат труда, её результатов и вознаграждения. При этом ожидания различны в зависимости от того, является ли работник исполнителем этой работы или её руководителем.

В ходе анализа отдельно выясняется мнение исполнителя и руководителя по поводу того, насколько:

- реальные затраты труда на выполнение работы соответствуют ожиданиям;

- реальные результаты труда соответствуют ожидаемым;

- соответствует затратам, а насколько – результатам труда.

Мнения руководителя и исполнителя сопоставляются, определяется степень их обоснованности и согласованности решения по устранению

рассогласования.

Конкретная методика анализа может быть разработана только с учётом специфики фирмы (профиля её деятельности, организационной структуры, профессионального, социального, возрастного состава кадров и других факторов), что определяет её адекватность поставленной задаче.

Мотивация персонала ООО «Агентство профессионального консалтинга» осуществляется на трёх взаимосвязанных уровнях, каждый из которых имеет свои особенности (рис.2.2.).

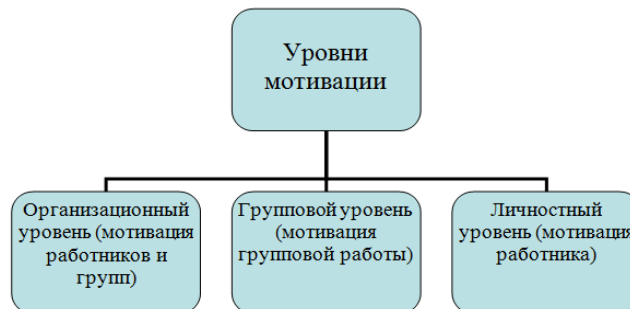


Рис.2.2. Уровни мотивации персонала

На личностном уровне осуществляется долгосрочная, среднесрочная, краткосрочная и сиюминутная мотивация каждого работника. На данном уровне мотивации ситуационный фактор имеет большое значение. Использование одних и тех же методов и подходов к мотивации работника в различных условиях приводит к различным результатам. Поэтому основными принципами мотивации на личностном уровне являются своевременность и связь с интересами работника. Важными факторами эффективной мотивации работника на личностном уровне являются ясность задания, его соответствие компетенции, компетентности и интересам работника.

На групповом уровне осуществляется мотивация результативной и эффективной групповой работы. Мотивация групповой работы сводится к определению круга заданий, эффективное выполнение которых возможно групповым способом, и созданию оптимальных условий для группового взаимодействия. Ключевыми факторами эффективной групповой мотивации

являются групповые характеристики, лидерство и стиль управления. Принципами групповой мотивации являются продуманность, доверие и открытость.

На организационном уровне мотивация персонала осуществляется с помощью экономических и политических методов стимулирования, поддерживаемых всеми подсистемами управления. Важными факторами эффективной мотивации на организационном уровне являются имидж организации, а также её адекватность стратегическим целям и изменяющейся среде. Результативность мотивации определяется её социальной оценкой и ожиданиями работников. Принципами организационной мотивации являются ответственность, управляемость и сбалансированность интересов всех категорий работников.

Итак, рассмотрим подробнее особенности мотивации персонала ООО «Агентство профессионального консалтинга» на всех трех уровнях в отдельности.

Особенность мотивации персонала ООО «Агентство профессионального консалтинга» на личностном уровне определяется:

- потребностями работников продать свои способности и умения для обеспечения материальных условий жизнедеятельности;
- потребностями работодателя в привлечении, удержании и использовании усилий работников для достижения оргцелей;
- потребностями работника реализовать другие ожидания в рамках оргдеятельности.

Особенность мотивации персонала ООО «Агентство профессионального консалтинга» на групповом уровне определяется:

- проведением соревнования с другими группами;
- присутствием сотрудника, обладающего более высоким статусом и чьё мнение важно для членов группы;
- присутствием посторонних людей, чьи реакции не прогнозируются членами группы.

Особенность мотивации персонала ООО «Агентство профессионального консалтинга» на организационном уровне определяется:

- объединением всех категорий сотрудников на основе единства интересов, включающих гордость за свои компанию, профессию и результаты труда;
- поддержанием ценности материальных и нематериальных стимулов;
- поддержанием баланса полномочий и ответственности работников при выполнении ими должностных обязанностей.

В ООО «Агентство профессионального консалтинга» постоянно проводится работа с кадрами, которая построена на следующих организационных формах:

- подготовка по индивидуальному плану;
- обучение на тренингах и семинарах;
- стажировка на соответствующей должности.

Основными тенденциями в развитии мотивации инновационной деятельности персонала ООО «Агентство профессионального консалтинга» организаций в современных условиях являются:

-создание инновационного климата, основанного на доверии и направленного на развитие инновационной деятельности в организации. Чаще всего под ним обычно понимается комплекс условий, способствующий поисковым усилиям работников в выдвижении и реализации новых идей и предложений. Наиболее благоприятный инновационный климат характеризуется общей направленностью на инновационность, как на ясно выраженную цель, достигаемую общими усилиями, а также высокой степенью взаимного доверия, децентрализацией принятия решений и финансового контроля;

– формирование системы эффективного генерирования инновационных идей и механизма аккумуляции творческих идей и предложений. Современный менеджмент стремится вооружить работников навыками нешаблонного мышления, целью которого является выработка новых идей. Для этого разрабатываются специальные программы и приглашаются

специалисты для проведения особого рода тренинга. Используются также различные методы генерирования идей, в частности, «мозговой штурм». Существуют быстрота и гласность рассмотрения заявок, процедуры рассмотрения заявок четко и ясно определены, поощряется подача как индивидуальных, так и групповых предложений;

– развитие инновационных коммуникаций. Одна из существенных особенностей инновационного управления заключается в том, что в нем важное место занимают неформальные организации. Поддержание горизонтальных и неформальных коммуникаций, например, незапланированных деловых встреч и дискуссий, имеет важное значение, поскольку наибольшего успеха в инновационной деятельности добиваются организации, которые располагают обширной сетью каналов, методов и гибких форм ведения диалога с окружающим миром.

Для выявления основных мотивирующих факторов работников ООО «Агентство профессионального консалтинга» нами была использована такая форма опроса как анкетирование, то есть самый распространенный из социологических методов, позволяющий получить данные, максимально приближенные к реальным мнениям респондентов за счет анонимности анкеты.

Степень удовлетворенности персонала ООО «Агентство профессионального консалтинга» той или иной стороной трудовой деятельности можно проследить по таблице 2.12.

Анализ проводился методом опроса работников предприятия, анкеты которого приведены в Приложении 2. В опросе озвучивались параметры морального стимулирования, характеризующие психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности.

В опросе участвовали работники организации ООО «Агентство профессионального консалтинга» – 60 человек.

Таблица 2.12

Степень удовлетворенности персонала ООО «Агентство профессионального консалтинга» организацией и условиями труда

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Степень удовлетв.
1	Удовлетворены ли Вы в целом и целом своей жизнью	25	47%	0,47	Средняя
2	Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой	26	48%	0,48	Средняя
3	Оценка уверенности в завтрашнем дне у персонала ООО «Агентство профессионального консалтинга»	50	92%	0,92	Высокая
4	Оценка положения дел в ООО «Агентство профессионального консалтинга»	27	50%	0,5	Средняя
5	Оценка отношения работников организации к условиям, в которых они работают	41	76%	0,76	Высокая
6	Удовлетворены ли Вы организацией труда в ООО «Агентство профессионального консалтинга»	25	47%	0,47	Средняя
7	Удовлетворены ли вы организацией отдыха в ООО «Агентство профессионального консалтинга»	26	48%	0,48	Средняя
8	Удовлетворяет ли Вас нынешняя продуктивность труда работников	29	54%	0,54	Средняя
9	Состояние отношений между начальством и работниками	30	55%	0,55	Средняя

Из данных таблицы 2.12 видно, что степень удовлетворенности персонала на предприятии ООО «Агентство профессионального консалтинга» оценивается как средняя и требуются мероприятия для улучшения показателей. По результатам опроса высокой степени

удовлетворенности соответствуют 2 параметра; средней – 7 параметров; низкой – 0 параметр.

Показатели степени удовлетворенности говорят о недостаточно эффективной организации труда в ООО «Агентство профессионального консалтинга», морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

В рамках исследования системы стимулирования на предприятии ООО «Агентство профессионального консалтинга» было проведено исследование, с помощью анкеты мотивации труда работников с применением методов оценки по процессуальным теориям, которая представлена в Приложении 3.

В опросе участвовали работники ООО «Агентство профессионального консалтинга» – 60 человек.

Таблица 2.13

Степень удовлетворенности персонала ООО «Агентство профессионального консалтинга» системой материального стимулирования

№ вопроса	Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлетв.	Показатель степени удовлетв.
1	2	3	4	5	6
1	ФАКТОРЫ ОЖИДАНИЯ				
1а	Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату и карьерному росту.	41	75%	0,75	Высокий
1б	Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат.	35	64%	0,64	Средний
1в	Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение	46	84%	0,84	Высокий
2	ФАКТОРЫ СПРАВЕДЛИВОСТИ				

Продолжение таблицы 2.13

2а	Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	28	51%	0,6	Средний
2б	Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом	21	38%	0,38	Низкий
2в	Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	33	61%	0,61	Средний
2г	Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	28	51%	0,6	Средний
3	ФАКТОРЫ модели Портера-Лоулера				
3а	Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	25	45%	0,45	Средний
3б	Считаете ли вы себя способным работником	51	94%	0,94	Высокий
3в	Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	46	84%	0,84	Высокий
3г	Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	25	45%	0,45	Средний

По данным проведенного исследования в таблице 2.12 определены степени удовлетворенностей системы материальных стимулирования.

По результатам опроса высокая степень удовлетворенностей соответствует 4 параметр; среднее – 6; низкая – 1. В средней персонала удовлетворены система мотивация, но для большей эффективности работ персонал и организация в целом, нуждается совершенствоваться мотивирующий фактор.

Таким образом, проанализировав систему мотивации труда персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга», нами были выявлены такие проблемы как:

1. Отсутствие карьерного роста. Многие сотрудники не знают перспективы своей служебной деятельности;

2. Зарботная плата не соответствует ожиданиям персонала;

3. Перегруженность персонала отчетной работы. Одним сотрудникам достается больше работы, чем другим, в силу различий в степени увлеченности проектами, в квалификации, способностях. Необходимо сбалансировать загруженность персонала, чтобы этот фактор не влиял отрицательно на результаты деятельности ООО «Агентство профессионального консалтинга».

ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ООО «АГЕНТСТВО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОНСАЛТИНГА»

3.1. Разработка мероприятий по формированию и развитию эффективной системы мотивации труда персонала

Рассмотрев систему мотивации труда персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга» выяснилось, что совершенствование системы мотивации труда персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга» является неотъемлемой частью и важным фактором улучшения существующей системы мотивации в организации.

Исследовав методы и формы мотивации труда персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга», нами были выявлены такие проблемы как:

1. Отсутствие карьерного роста. Многие сотрудники не знают перспективы своей деятельности. Это объясняется недостатками в работе с резервами кадров и несовпадением оценок, представлений сотрудника о потенциальных возможностях. Мотивация сотрудников является первостепенной задачей в управлении персоналом организации;

2. Заработная плата не соответствует ожиданиям персонала. В ходе исследования выяснилось, что руководители считают, что наиболее мотивирующим фактором для сотрудников являются привлекательные зарплаты

3. Перегруженность персонала отчетной работы. Одним сотрудникам достается больше работы, чем другим, в силу различий в степени увлеченности проектами, в квалификации, способностях. Необходимо сбалансировать загруженность персонала, чтобы этот фактор не влиял отрицательно на результаты деятельности организации.

Для повышения эффективности деятельности ООО «Агентство профессионального консалтинга» необходимо формирование более эффективной мотивационной политики, вследствие чего у работников появится заинтересованность и энтузиазм.

Для эффективной деятельности организации и совершенствования системы мотивации труда персонала предлагаются следующие рекомендации:

1. Так как в организации отсутствует кадровый резерв, на освободившиеся вакансии набирают работников со стороны. Работники, принятые со стороны, зачастую не знают специфику работы организации, долгое время адаптируются, что негативно сказывается на работе.

Для более эффективной деятельности, для развития работников, для повышения квалификации персонала предлагаем сформировать кадровый резерв среди сотрудников.

Подготовка кадрового резерва должна вестись по специально разработанным программам, включающим теоретическую и индивидуальную подготовку.

Кадровый резерв – группа лиц, обладающих необходимыми профессиональными, деловыми, личностными компетенциями, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку и отобранных на основании требований, установленных в ООО «Агентство профессионального консалтинга».

Формирование кадрового резерва в ООО «Агентство профессионального консалтинга» должно осуществляться в целях:

- эффективного управления кадровым потенциалом;
- оптимизации количественного и качественного состава сотрудников предприятия;

– обновления, как административно-управленческого персонала, так и повышения персонала в должности. Что способствует мотивации сотрудников и повышению корпоративной культуры.

Задачи формирования и развития кадрового резерва среди персонала:

– совершенствование деловых и профессиональных компетенций у работников ООО «Агентство профессионального консалтинга»;

– оперативное замещение вакантных управленческих должностей и рабочего персонала;

– сокращение периода профессиональной адаптации работников;

– планирование и развитие карьеры работников.

Основные принципы формирования кадрового резерва:

– законность;

– гласность;

– добровольность участия в конкурсе для включения в кадровый резерв для замещения вакантной должности;

– объективность оценки профессиональных компетенций работников и результатов их профессиональной деятельности;

– соблюдение равенства прав граждан при включении в кадровый резерв и их профессиональной реализации.

Резерв управленческих кадров и работающего персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга» является источником для подбора и отбора кандидатов для назначения на вакантную должность.

Порядок формирования кадрового резерва в ООО «Агентство профессионального консалтинга»:

– Должности, на которые формируется кадровый резерв: руководители и специалисты;

– Выдвижение кандидатов в кадровый резерв должно осуществляться на основе личного заявления работника;

– Претендентами на включение в состав кадрового резерва могут быть сотрудники, проработавшие в организации не менее одного года;

– Кандидат может претендовать на включение в резерв не более чем на одну должность.

Кандидаты для включения в резерв должны представлять в отдел кадров:

- заявление на включение в кадровый резерв;
- характеристику-рекомендацию руководителя структурного подразделения;
- личную карту кандидата;
- анкету кандидата и анкету руководителя структурного подразделения;
- портфолио кандидата;
- копии документов о профессиональном образовании;
- копии документов, подтверждающие стаж работы и квалификацию;
- копии документов о профессиональных наградах, достижениях и др.
- иные документы (по желанию кандидата).

Сотрудник отдела кадров должен организовать психодиагностику личностных и профессионально-деловых качеств кандидата для отбора в кадровый резерв; организовать собеседования с кандидатом по компетенциям. Затем собрать и изучить материалы, характеризующие кандидата, подготовить заключение по соответствию кандидата требованиям к претендуемой должности.

Заключение по кандидату в резерв формируется на основании системы критериев отбора кандидатов в кадровый резерв, показателей, индикаторов и инструментов измерения личностных, деловых и профессиональных качеств кандидата для отбора в кадровый резерв, а также:

- анализа объективных данных о работнике (образование, опыт работы, повышение квалификации и др.);
- результатов психодиагностического тестирования личностных и профессиональных качеств;
- данных анкетного опроса;

- характеристики-рекомендации руководителя структурного подразделения;

- результатов собеседования по компетенциям;

- иные данные.

Решение по отбору кандидатов должно приниматься с учетом рекомендаций аттестационно-кадровой комиссии ООО «Агентство профессионального консалтинга» на внутренних совещаниях, открытым голосованием, простым большинством голосов на основе анализа данных о кандидатах в кадровый резерв, представленных отделом кадров.

Отказ кандидата от участия в оценочных мероприятиях может быть основанием для отказа в рассмотрении его кандидатуры при формировании резерва. Кандидат, не прошедший отбор в кадровый резерв, может повторно в следующем году претендовать на включение в кадровый резерв ООО «Агентство профессионального консалтинга».

Решение о включении в состав резерва, выраженное в форме утвержденного списка резерва и закрепленное приказом. Единый список кандидатов в резерв пересматривается и утверждается приказом начальника.

Личные дела резервистов со всеми отчетными материалами формируются и хранятся в отделе кадров на время пребывания работника в кадровом резерве. Исключение из списка кадрового резерва производится приказом генерального директора в связи с неудовлетворительными показателями работы соответствующего работника, по результатам аттестации, по состоянию здоровья, с учетом возраста, в случае нарушения трудовой дисциплины.

Порядок работы с кадровым резервом в ООО «Агентство профессионального консалтинга». Работа с кадровым резервом должна включать в себя:

- выявление личностных, деловых и профессиональных качеств, необходимых для замещения должностей;

- формирование и утверждение плана мероприятий по подготовке кадрового резерва;
- разработку индивидуальных планов подготовки лиц, включенных в резерв управленческих кадров;
- координацию профессионального обучения и повышения квалификации лиц, состоящих в кадровом резерве;
- планирование и мониторинг служебно-профессионального продвижения лиц, состоящих в кадровом резерве;
- замещение вакантных управленческих должностей лицами, состоящими в кадровом резерве.

Работа с лицами, включенными в резерв, должна осуществляться в соответствии с планом мероприятий по развитию кадрового резерва и индивидуальными планами подготовки резервистов, в которых предусматриваются мероприятия по приобретению и развитию необходимых для будущей работы компетенций:

- обучение в рамках принятой в организации системы обучения, переподготовки и повышения квалификации работников;
- обучение по программам, ориентированным на подготовку кадрового резерва;
- обучение в учебных заведениях Российской Федерации и за рубежом;
- участие в профильных семинарах, конференциях, стажировках;
- изучение передового положительного опыта по направлениям деятельности;
- участие в мероприятиях ООО «Агентство профессионального консалтинга» по вопросам стратегии и тактики управления организацией, нормативно-правовой базы, научной, инновационной и образовательной деятельности;
- участие в разработке проектов, локальных нормативных актов;
- стажировка на резервной должности;

- временное замещение отсутствующих руководителей и специалистов на период их командировок, отпусков и т.п.;
- реализация проектной программы развития участника кадрового резерва;
- прочие мероприятия.

Индивидуальный план подготовки резервиста должен предусматривать:

- самообразование (изучение нормативно-правовой базы, должностных обязанностей, необходимых для эффективного исполнения обязанностей на претендуемую должность);
- участие в реализации программ ООО «Агентство профессионального консалтинга»;
- временное исполнение обязанностей претендуемой должности;
- участие в подготовке и проведении различных мероприятий;
- участие в проектной деятельности предприятия и др.

Индивидуальный план подготовки резервиста должен формироваться самостоятельно резервистом и утверждаться руководителем структурного подразделения и отделом кадров.

Лица, состоящие в кадровом резерве и подходящие для замещения образовавшейся вакантной должности, обладают преимущественным правом на замещение вакантной должности при прочих равных условиях с другими претендентами.

Состав личного дела (портфолио) резервиста:

- заявление о включении в кадровый резерв;
- личная карта кандидата;
- документы, послужившие основанием для включения в кадровый резерв;
- копии сертификатов, дипломов, удостоверений;
- характеристика-рекомендация руководителя структурного подразделения;

- анкета кандидата и руководителя структурного подразделения;
- индивидуальные планы подготовки;
- отчеты о выполнении личного плана подготовки;
- результаты выполнения проектов;
- внутренние и внешние рекомендации, отзывы о результатах работы;
- иные документы.

Многие руководители структурных подразделений не знают перспективы своей деятельности. Это объясняется недостатками в работе с резервами кадров и несовпадением оценок, представлений служащего о потенциальных возможностях своих подчиненных и себя также.

2. Заработная плата не соответствует ожиданиям персонала. В ходе исследования выяснилось, что руководители считают, что наиболее мотивирующим фактором для сотрудников являются привлекательные зарплаты. Для того, чтобы заработная плата соответствовала ожиданиям персонала необходимо изменить систему формирования премии работников в ООО «Агентство профессионального консалтинга»

Мы предлагаем наиболее распространенный метод мотивации при помощи стимулирования сотрудников с помощью премий, например:

- за достижения высоких количественных результатов работы (объема продукции или услуг, массы прибыли, производительности труда, рентабельности);
- за эффективное использование оргтехники (отсутствие его простоев, поломок, высокая производительность, своевременный и качественный ремонт и т.п.);
- за высокое качество оказываемой услуги (нет жалоб и замечаний со стороны руководителей и коллег);
- экономное расходование ресурсов (материальных, трудовых, энергетических, финансовых; снижение материалоемкости, трудоемкости, зарплатоемкости).

Введению той или иной системы премирования предшествует тщательный экономический анализ. Определяющим фактором при решении вопроса о введении системы премирования является оценка ее влияния на снижение издержек производства и увеличение массы прибыли. В ходе обоснования системы определяется круг премируемых, количество и характер показателей (факторов) премирования, порядок их учета и оценки, размеры премий. Все это находит отражение в коллективном договоре или специальном положении о премировании, являющемся приложением к нему.

Таким образом, мы предлагаем. Выплачивать премии один раз в квартал сотрудникам:

– за достижения высоких количественных результатов работы 10 % к заработной плате и за высокое качество оказываемой услуги, также 10% к заработной плате. Также предлагаем премии работникам за выполнения особо важных и сложных заданий в размере 20% к заработной плате.

Стимулирующие выплаты (премии) по итогам работы за квартал.

Предлагаемые нами виды премий проводим в целях усиления материальной заинтересованности работников в ООО «Агентство профессионального консалтинга», в целях повышении качества выполнения задач и реализации функций, возложенных на ООО «Агентство профессионального консалтинга».

Источником стимулирующих выплат в ООО «Агентство профессионального консалтинга» будет является стимулирующий фонд оплаты труда. Стимулирующий фонд оплаты труда будет также состоять из стимулирующей части фонда оплаты труда руководителя и стимулирующей части фонда оплаты труда специалистов.

Стимулирующая часть руководителей и специалистов должна устанавливаться по критериям оценки результативности и профессиональной деятельности от базового должностного оклада в пределах средств, направляемых на оплату труда.

Стимулирующий фонд оплаты труда руководителя должен определяться в процентном отношении от базового должностного оклада руководителя, установленного в соответствии с заключенным трудовым договором и квалификационной категорией по итогам аттестации.

Максимальная величина стимулирующего фонда оплаты труда руководителя в месяц должна быть 20% от оклада. Максимальная величина стимулирующей части фонда оплаты труда специалистов в месяц должна быть 20% от оклада.

3. Так как в ООО «Агентство профессионального консалтинга» персонал, как правило, перегружен отчетной работой мы предлагаем:

– сотрудникам организации за переработанное время в течение года добавить пять календарных дней к отпуску;

– сотрудникам организации за интенсивную работу в течение года определить один день в неделю (пятницу) сокращенным рабочим днем (до 16-00 часов);

– для сотрудников организации, в целях корпоративной культуры, два раза в год (осенью и весной) объявить «День здоровья» с выездом на природу.

Целью предлагаемых мероприятий по совершенствованию мотивации персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга» является разработка и внедрение понятной, логичной, обеспечивающей достижение целей организации системы мотивации труда персонала, обеспечивающей достойное и справедливое вознаграждение работников, привлечение и удержание высокопрофессиональных сотрудников.

Рассмотрим основные цели предлагаемых мероприятий по совершенствованию мотивации труда персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга» – таблица 3.1

Таблица 3.1

Цели предлагаемых мероприятий по совершенствованию мотивации труда персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга»

Проблемы	Цели
<p>1.Отсутствие карьерного роста. Многие работники не знают перспективы своей служебной деятельности. Это объясняется недостатками в работе с резервами кадров и несовпадением оценок, представлений служащего о потенциальных возможностях служащих. Мотивация служащих является первостепенной задачей в управлении персоналом в организации</p> <p>2.Заработная плата не соответствует ожиданиям персонала. В ходе исследования выяснилось, что руководители считают, что наиболее мотивирующим фактором для сотрудников являются привлекательные зарплаты</p> <p>3.Перегруженность персонала отчетной работы. Одним сотрудникам достается больше работы, чем другим, в силу различий в степени увлеченности проектами, в квалификации, способностях. Необходимо сбалансировать загруженность персонала, чтобы этот фактор не влиял отрицательно на результаты деятельности ООО «Агентство профессионального консалтинга»</p>	<p>1.Разработать и утвердить мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга».</p> <p>2. Формирование кадрового резерва для перспективы карьерного роста сотрудников.</p> <p>3.Внедрение новых форм стимулирующих выплат (премий).</p> <p>4.Разгруженность персонала отчетной работы.</p> <p>5.Сокращение текучести кадров.</p> <p>6. Удовлетворенность работников системой мотивации труда персонала</p>

Из таблицы видно, что основная цель предлагаемых нами мероприятий:

- формирование кадрового резерва для перспективы карьерного роста сотрудников;
- внедрение новых форм стимулирующих выплат (премий);
- разгруженность персонала отчетной работы;
- сокращение текучести кадров;
- удовлетворенность работников системой мотивации труда персонала.

Рассмотрим основные составляющие предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга» в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Логическая структура

Описание мероприятий	Объективно-проверяемые показатели	Источники проверки	Допущения
Общие цели: Совершенствование системы мотивации персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга»	Улучшение деятельности организации от проведения мероприятий в результате совершенствования системы мотивации труда персонала	Анкетирование персонала, результаты интервью	
Цель мероприятий: Удовлетворенность работников системой мотивации труда персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга»	Анализ результатов деятельности	Анкетирование персонала, результаты интервью	Удовлетворенность работников системой мотивации персонала
Результаты: Снижение текучести кадров, удовлетворенность работников системой мотивации персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга», повышение репутации и укрепления имиджа организации, обеспечение организации стабильным высококвалифицированным коллективом.	Повышение согласованности и взаимопонимания в целях и действиях сотрудников, улучшение работы персонала	Статистика удовлетворенности персонала системой мотивации персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга»	
Действия: 1. Выявить причины и факторы, которые влияют на мотивацию труда персонала 1. Разработать и утвердить мероприятия по совершенствованию мотивации труда персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга».	Средства: Финансовые средства, Человеческие ресурсы, Информационные средства	Затраты: из бюджета организации	

В таблице 3.4 представим календарный план – график.

Таблица 3.4

Календарный план-график работ по совершенствованию системы мотивации персонала в организации.

Название задачи	Длительность, дни	Состав участников (должности ответственных лиц)
Выявить причины и факторы, которые влияют на мотивацию персонала путем опросных методов исследования (анкетирование и интервью).	1 недели	Отдел кадров и студент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ»
Разработать и утвердить мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала в организации.	1 неделя	Отдел кадров и студент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ»
Выбрать приоритетные направления, позволяющие в короткие сроки, с наименьшими затратами обеспечить максимально возможное улучшение системы мотивации персонала в организации.	1 месяц	Отдел кадров и студент кафедры управления персоналом НИУ «БелГУ»
Разработать и реализовать соответствующие организационные, социально-экономические мероприятия.	1 месяц	Начальник отдела кадров

Данный график отражает основные этапы совершенствования системы мотивации персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга».

Внедрение мероприятий проводится поэтапно:

- выявление проблем, которые предполагается решить;
- разработка мероприятий для достижения поставленных целей;
- обоснование необходимости внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала;
- расчет социально - экономической эффективности предлагаемых мероприятий;
- определение стоимости реализации мероприятий;
- определение социально-экономического эффекта от их внедрения предлагаемых мероприятий.

Внедрение предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга» позволит:

- снизить текучесть кадров,
- усилит удовлетворенность работников системой мотивации,
- повысит репутацию и укрепит имидж организации.

Далее проведем идентификацию рисков предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персоналом в ООО «Агентство профессионального консалтинга» в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Риски предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга»

Риск (возможное событие с отрицательными последствиями)	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
Риск отказа от участия в мероприятиях по совершенствованию системы мотивации персонала	Негативное отношение к мероприятиям, конфликты в организации	Заблаговременное информирование работников организации о внедрении мероприятий по мотивации персонала	Моральное и материальное стимулирования за участие в процедуре
Риск отторжения предложенных процедур работником	Отказ работника в участии в мероприятиях	Введение контроля	
Риск быстрого ухода из организации	Работник покидает организацию	Введение системы обратной связи с работником – его анкетирование, позволяющее выявить и устранить недостатки в отношении организации к персоналу в целом.	

Таким образом, можно отметить, что внедрение мероприятий по совершенствованию мотивации труда персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга» позволит положительно отразиться на снижении текучести персонала, повышении удовлетворенности трудом сотрудников, улучшении трудовой деятельности, а также повысит репутацию и укрепит имидж организации.

3.2 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы мотивации труда персонала

Для удовлетворенности сотрудников ООО «Агентство профессионального консалтинга» работой одним из возможных путей решения данного вопроса является совершенствование системы мотивации труда персонала в организации. Качество работы в организации зависит от работы сплоченного и высококвалифицированного персонала. Чтобы персонал работал качественно и с удовольствием, руководству необходимо обращать внимание на микроклимат внутри коллектива. В организации требуется постоянный мониторинг, отслеживание настроений работников, поддержание их заинтересованности в работе, удовлетворение интересов.

Предложенные нами мероприятия понесут за собой незначительные для ООО «Агентство профессионального консалтинга» денежные затраты.

Ожидаемые конечные результаты реализации предлагаемых нами мероприятий и показатели социально-экономической эффективности:

- удовлетворенность работников трудом;
- карьерный рост молодых специалистов;
- повышение репутации и укрепления имиджа организации.

Таблица 3.6

Структура затрат на внедрение мероприятий

Структура затрат	Затраты, (руб. в год)
Формирование кадрового резерва среди сотрудников организации для карьерного роста своих сотрудников.	15 000
Формирование премиального фонда в целях удовлетворенности сотрудников из стимулирующей части фонда оплаты труда руководителя и специалистов.	100 000
Планирование оздоровительных мероприятий для сотрудников организации в связи с перегруженностью в рабочее время отчетной работой.	50000
Итого	165 000

Таким образом затраты на совершенствование мотивации труда персонала в ООО «Агентство профессионального консалтинга» составят 165 000 руб.

Из вышеизложенного можно сформировать бюджет на предлагаемые мероприятия (Таблица 3.7).

Таблица 3.7

Формирование бюджета на совершенствование мотивации труда персонала

Мероприятия	Содержание мероприятий	Стоимость мероприятий (в год)
Формирование кадрового резерва среди сотрудников ООО «Агентство профессионального консалтинга»	Подготовка кадрового резерва должна вестись по специально разработанным программам, включающим теоретическую и индивидуальную подготовку, координацию профессионального обучения и повышения квалификации лиц, состоящих в кадровом резерве. Планируемые средства будут затрачены на программы для тестирования и повышения квалификации.	15 000
Формирование премиального фонда в целях удовлетворенности сотрудников организации из стимулирующей части фонда оплаты труда руководителя и специалистов.	– за достижения высоких количественных результатов работы 10 % к заработной плате и за высокое качество оказываемой услуги, также 10% к заработной плате. Также предлагаем премии за выполнения особо важных и сложных заданий в размере 20% к заработной плате. Стимулирующие выплаты (премии) по итогам работы за квартал.	100 000
Планирование оздоровительных мероприятий для сотрудников организации в связи с перегруженностью в рабочее время отчетной работой.	– сотрудникам организации за переработанное время в течение года добавить пять календарных дней к отпуску; – сотрудникам организации за интенсивную работу в течение года определить один день в неделю (пятницу) сокращенным рабочим днем (до 16-00 часов); – для сотрудников организации, в целях корпоративной культуры, два раза в год (осенью и весной) объявить «День здоровья» с выездом на природу; – сотрудникам организации один раз в год оплачивать путевки в оздоровительные санатории и здравницы.	50 000

Проведенный анализ системы мотивации труда персонала ООО «Агентство профессионального консалтинга» и предложенные нами мероприятия по внедрению новой системы мотивации труда персонала имеет огромное значение в работе организации и приведет к повышению эффективности организации, мотивирует персонал на постоянное развитие, карьерный рост, удовлетворенности персонала трудом, а также на достижение стратегических целей и миссии организации.

Оценим, как предложенные мероприятия по совершенствованию системы мотивации труда персонала в организации скажется на эффективности управления ООО «Агентство профессионального консалтинга» (таблица 3.8).

Таблица 3.8

Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий

Предложенные мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Формирование бюджета на мотивацию труда персонала	Повышение мотивационного профиля организации; Улучшатся результаты работы всей организации; Стимул сотрудников работать качественнее; Повышение имиджа организации; Сокращение текучести персонала; Удовлетворенность трудом.	Удовлетворенность персонала работой

Рассмотрим прямые показатели экономической эффективности.

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

Соответственно, общая формула эффективности имеет следующий вид:

$$\text{Эффективность} = \text{Результат} / \text{Затраты}$$

Как правило, эффективность выражается в долях или процентах.

Для оценки результата на уровне ООО «Агентство профессионального консалтинга» мы используем показатель прибыли, дохода за конкретный период времени.

Полученный результат соотносим с затратами того или иного вида. В частности, для ООО «Агентство профессионального консалтинга» важны затраты труда, производственных площадей, оборотных средств и др.

От вида рассматриваемых затрат зависят частные показатели эффективности: рентабельность, фондоотдача, производительность труда, материалоемкость, оборачиваемость оборотных средств, окупаемость капиталовложений и т.д. Все перечисленные показатели относятся к показателям экономической эффективности.

Рассмотрим косвенные показатели экономической эффективности. Экономическая эффективность, как правило, интересует руководство ООО «Агентство профессионального консалтинга» в первую очередь, ведь для принятия управленческих решений нужно понимать, является ли то или иное изменение экономически целесообразным.

К сожалению, рассчитать экономическую эффективность мотивационных программ в чистом виде трудно из-за сложности оценки в денежном выражении результата, являющегося следствием внедрения той или иной мотивационной и стимулирующей программы. Понятно, что таким результатом может стать прирост дохода или прибыли консалтинговой компании за отчетный период, но на эти показатели влияет большое количество факторов, лишь одним из которых является система мотивации трудовой деятельности персонала.

В связи с этим показатели экономической эффективности мотивационных программ, приведенные в таблице 3.9 носят косвенный характер.

Затраты на внедрение системы мотивации труда персонала рассчитаем следующим образом. Их можно разделить на следующие виды:

- затраты на оплату труда работников, занятых в реализации системы мотивации труда персонала;
- затраты на обеспечение материальных и нематериальных факторов системы мотивации;
- затраты на разработку и создание инфраструктуры системы мотивации труда персонала.

Таблица 3.9

Основные показатели экономической эффективности и формулы их расчета

Показатель	Формула расчета
Производительность труда (ПТ)	$ПТ = Q / Ч_{с.сп.}$, где Q – объем работы; $Ч_{с.сп.}$ – среднесписочная численность персонала
Коэффициент опережения ($K_{оп.}$)	$K_{оп.} = T_{п.т.} / T_{з.п.}$, где $T_{п.т.}$ – темпы роста производительности труда; $T_{з.п.}$ – темпы роста заработной платы
Доля заработной платы в себестоимости продукции / в совокупных затратах ($\%_{з.п.}$)	$\%_{з.п.} = \Phi_{з.п.} / C$ $\%_{з.п.} = \Phi_{з.п.} / Z$, где $\Phi_{з.п.}$ – фонд заработной платы, руб.; C – себестоимость продукции, руб. Z – совокупные затраты, руб.
Зарплатоемкость (ЗЕ)	$ЗЕ = \Phi_{з.п.} / В$, где $\Phi_{з.п.}$ – фонд заработной платы, руб.; В – выручка от реализации продукции, руб.

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

Таким образом, экономическая эффективность предложенных мероприятий составляет:

- при увеличении прибыли на 5 %: $2591,5 - 313,1 = 2278,4$ тыс. руб.
- при увеличении прибыли на 10 %: $5182 - 313,1 = 4869,0$ тыс. руб.

Срок окупаемости предлагаемых мероприятий составит:

- при увеличении прибыли на 5 %: $313,1 / 2591,5 = 0,120$ г. или 1,4 мес.;

- при увеличении прибыли на 10 %: $313,1/5182=0,06$ г. или 24 дня.

Размер прибыли на 1 руб. затрат составит:

- при увеличении прибыли на 5 %: $2278,4 /2591,5=0,87$ коп.

- при увеличении прибыли на 10 %: $4869,9 /5182= 0,93$ коп.

Подводя итог, можно сказать, что все предлагаемые мероприятия результативны и направлены на систему мотивации труда персонала как фактора повышения эффективности его использования в ООО «Агентство профессионального консалтинга».

Таким образом, именно сотрудники являются главным ресурсом любой организации, и достичь наибольшей отдачи в бизнесе можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и организация, и сам работник. Долгосрочное инвестирование в развитие удовлетворенности персонала в работе при внедрение мотивационных мероприятий обеспечит стабильность и успех организации в будущем. По мере развития общества значение предложенных выше мероприятий для потенциальных работников будет усиливаться, что диктует необходимость комплексного подхода к удовлетворенности персонала трудом.

Считаем, что предложенные нами мероприятия социально-эффективны, затраты составят 165 000 руб., средства будут взяты из собственных средств предприятия и окупятся в течение 1 года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном мире потребность в первоклассных специалистах возрастает с каждым днем. И для того, чтобы создать сплоченный, работоспособный коллектив, который показывает наиболее высокие результаты в процессе работы, грамотному руководителю необходимо изучать то, что побуждает каждого члена его команды к действию. А именно ему необходимы знания о том, что такое мотивация.

Из теоретических сведений дипломного исследования мы узнали, что мотивация – это внутренняя энергия, включающая активность человека в жизни и на работе или то, что побуждает его к действию. Мотивация персонала является основным средством эффективного использования человеческого потенциала для наибольшей эффективности всего предприятия в целом.

Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи кадрового потенциала от использования уже имеющихся трудовых ресурсов, что позволит повысить прибыльность и конкурентоспособность организации.

Система мотивации персонала в организации – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, лояльности по отношению к руководству.

В ходе исследования были поставлены и решены следующие задачи:

- были изучены теоретические сведения о мотивации труда в организации;
- был изучен процесс мотивационной деятельности в ООО «Агентство профессионального консалтинга»;
- проведен анализ существующей системы мотивации ООО «Агентство профессионального консалтинга».

Проведенное исследование показало, что на предприятие существуют недостатки в системе мотивации персонала. На первый взгляд, может показаться, что в ООО «Агентство профессионального консалтинга» складывается благополучная обстановка, но на самом деле, в коллективе много сотрудников со скрытыми мотивами. И при первой возможности могут сменить свое рабочее место на более подходящее.

С учетом потребностей ООО «Агентство профессионального консалтинга», нами были разработаны направления совершенствования процесса мотивационной деятельности.

Основным направлением предлагаемых мероприятий является повышение мотивационного уровня персонала ООО «Агентство профессионального консалтинга».

В ходе проведенного исследования, мы выяснили, что разработанные мероприятия, экономически выгодны для предприятия, и не будут достаточно длительными по времени внедрения.

Ожидаемыми результатами реализации мероприятий будут:

- повышение конкурентоспособности организации;
- совершенствование существующей системы мотивации;
- снижение уровня текучести кадров в ООО «Агентство профессионального консалтинга»;
- повышение прибыльности и рентабельности организации.

Подводя итог, можно сказать, что все предлагаемые мероприятия результативны и направлены на систему мотивации труда персонала как фактора повышения эффективности его использования в ООО «Агентство профессионального консалтинга».

Таким образом, именно сотрудники являются главным ресурсом любой организации, и достичь наибольшей отдачи в бизнесе можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и организация, и сам работник. Долгосрочное инвестирование в развитие удовлетворенности персонала в работе при внедрении мотивационных мероприятий обеспечит стабильность

и успех организации в будущем. По мере развития общества значение предложенных выше мероприятий для потенциальных работников будет усиливаться, что диктует необходимость комплексного подхода к удовлетворенности персонала трудом.

Считаем, что предложенные нами мероприятия социально-эффективны, затраты составят 165 000 руб., средства будут взяты из собственных средств предприятия и окупятся в течение 1 года.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алехина, О.Е. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования [Текст] / О.Е. Алехина // «Маркетинг в России и за рубежом», № 7, 2015 г.
2. Бакирова, Б.Х. Психология развития и мотивации персонала [Текст] /Б.Х. Бакирова. – Изд.: Юнити-Дана, 2009. – 440 с.
3. Балашов, Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования [Текст] / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль// «Маркетинг в России и за рубежом», № 7, 2016 г.
4. Бурлаков, Г.Р. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования [Текст] / Г.Р. Бурлаков // «Маркетинг в России и за рубежом», № 7, 2015 г.
5. Волгин, Н.А. Доходы работника и результативность производства: (Проблемы, реалии, перспективы) [Текст] / Н.А. Волгин, С.В. Николаев. – М.: Универсум, 2012. – 274с.
6. Витке, Н.А. Система мотивации и стимулирования труда персонала [Текст] /Н.А. Витке // Общество и экономика. – 2015. – №1. – С.24
7. Гастев, А.К. Основы стратегического управления [Текст]/ А.К. Гастев, С.П. Дырин. – М., 2015. – 245с.
8. Генкин, Б.М. Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. Подходы, методы, рекомендации» [Текст] / Б.М. Генкин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 761 с.
9. Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда [Текст] /И. Гущина // Общество и экономика. – 2015. – №1. – С.24
10. Дороти Бергер, Ланс Бергер «Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда. Подходы, методы, рекомендации» [Текст] / Дороти Бергер, Ланс Бергер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 761 с.

11. Дряхлов, Н.И. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг [Текст]/ Н.И. Дряхлов: Ника-Центр, Эльга-Н, 2016. – 352с.
12. Дырин, С.П. Введение в теорию организации [Текст] / С.П. Дырин. – Набережные Челны, 2015. – С. 142.
13. Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст] / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, В.Т. Пихало. – М.: Изд. центр "Академия", 2010. – 736 с.
14. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. – Нижний Новгород: НИМБ, 2015. – С. 65.
15. Забелин, П.В. Основы стратегического управления [Текст]/ П.В.Забелин, Н.К.Моисеева. – М., 2015. – С. 86.
16. Занюк, С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг [Текст]/ С. Занюк. Серия: Новейшая психология Издательства: Ника-Центр, Эльга-Н, 2016. – 352с.
17. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час [Текст] / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 160 с.
18. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? [Текст] / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 288 с.
19. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст] / Е.П. Ильин. – СПб: Питер, – 2017. – 259с.
20. Карданская, Н.Л. Основы принятия управленческих решений [Текст]/ Н.Л. Карданская. – М.: ИНФРА, 2016. – 288 с.
21. Кардашов, В. Мотивация персонала: теория и практика [Текст]/ В.Кардашов. // Человек и труд. – 2014.– №10. – С.45-46
22. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления [Текст]/ В.И.Кнорринг. – М: НОРМА – ИНФРА, 2014. – 456с.
23. Кобьёлл, Клаус «Мотивация в стиле экшн. Восторг заразителен!»: Альпина Бизнес Букс [Текст] /К. Кобьелл. – М. – 2014. – 178 с.

24. Керженцев, П.М. Управление мотивацией [Текст] / П.М. Керженцев. Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 39 с.
25. Кибанов, А.Я. Принципы и методы стимулирования персонала в организации [Текст]/ А.Я. Кибанов. – М., 2015. – 245с.
26. КонсультантПлюс "Трудовой кодекс Российской Федерации" [Текст] от 30.12.2001 N 197-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.2001) (ред. от 30.12.2008.)
27. Крымов, А.А. Вы - управляющий персоналом [Текст]. 2-е изд., переработанное и дополнено: Бератор; Москва; 2014.
28. Лютенс, Ф. Организационное поведение [Текст] /Ф. Лютенс. Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2016. – 692 с.
29. Магура, М.И. Современные персонал-технологии [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2014. – 376 с.
30. Мартин, П. Управление мотивацией [Текст] / П. Мартин. Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 399 с.
31. Маслов, Е.В. Управление системой мотивации и стимулирования персоналом на предприятии [Текст]/ Е.В. Маслов. Под ред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2016. – 312с.
32. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]/ Е.В. Маслов. Под ред, П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2016.
33. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]/ М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури. Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
34. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие [Текст] / Под ред. Е.Б. Моргунова. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2016. 464 с. (Б-ка журнала "Управление персоналом").
35. Научная организация труда в управлении производственным коллективом: Общеотраслевые научно-методические рекомендации [Текст]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2010. – 286с.
36. Нельсон, Б. Умение управлять для "чайников" [Текст] / Б. Нельсон, П. Экономии. Пер. с англ. М.: Изд. дом "Вильямс", 2010. – 208 с.

37. Переверзев, М.П. Менеджмент [Текст]/ М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2015, 287с.
38. Попов, С.А. Стратегическое управление [Текст]/ С.А. Попов. – М.:ЮНИТИ, 2016.
39. Ричи, Ш. Управление мотивацией [Текст] / Ш. Ричи, П. Мартин. Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 399 с.
40. Розмирович, Е.Ф. Мотивационный менеджмент. Управление мотивацией [Текст]/ Е.Ф. Розмирович. – М.: ТАНДЕМ: ЭКМОС, 2015. – 255с
41. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб: Питер, 2017. – 416 с.
42. Сбалансированная система показателей в действии [Текст]// Справочник по управлению персоналом. – №7. – 2016.
43. Система мотивации без шаблонов [Текст] // Справочник по управлению персоналом. – № 9. – 2016.
44. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] /Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2016. – 560 с.
45. Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент [Текст]/ Э.А. Уткин. – М.: ТАНДЕМ: ЭКМОС, 2015. – 255с.
46. Филиппова, А.В. Зарубежный опыт стимулирования труда персонала [Текст] / А.В. Филиппова. – М.: ГроссМедиа, 2014. – 224 с.
47. Чижов, Н.А. Кадровые технологии [Текст]/ Н.А. Чижов. – М.: Экзамен, 2014. – 352 с.
48. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст] / С.А.Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2015. – 224 с.
49. Щегин, Г.В. Как работают с людьми за рубежом [Текст] / Г.В. Щегин. – Киев.: Альтерпресс, 2014. – 233 с.
50. Щегин, Г.В. Зарубежный опыт стимулирования труда персонала [Текст] / Г.В. Щегин. Киев.: Альтерпресс, 2016. – 322 с.