

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы

**Мотивирование трудовой деятельности как фактор стабильности
персонала (на примере ООО Стоматологической поликлиники «Классик-
Дент» г. Абакан)**

УДК 005,32:331,101,3

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И13	Терёхина Анна Викторовна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Иванкина Любовь Ивановна	д.ф.н., профессор		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)

Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой ИФНТ

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И13	Терехина Анна Викторовна

Тема работы:

Мотивирование трудовой деятельности как фактор стабильности персонала (на примере ООО Стоматологической поликлиники «Классик-Дент» г. Абакан)

Утверждена приказом директора (дата, номер)

от 27.04.2016 г. №3224/Э

Срок сдачи студентом выполненной работы:

06.06.2016 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).</i>	Объект исследования: система мотивирования персонала в ООО Стоматологической поликлинике «Классик-Дент» г. Абакана. Предмет исследования: мотивирование трудовой деятельности персонала как фактор стабильности персонала. Исходные данные: материалы курсовых работ по дисциплинам «Управление персоналом», «Психология управления», материалы производственной практики, научная литература, периодические издания.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	-изучить теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности; -определить методы сбора информации для анализа системы мотивации персонала в организации; -провести исследование с помощью анкетирования, для анализа значимости факторов мотивации персонала организации; -выполнить анализ структуры мотивации персонала и существующей системы стимулирования труда в организации, выявить ее положительные стороны и недостатки; -разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в организации.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):	
1. Теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности	
2. Анализ системы мотивации труда в ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент»	
3. Мотивирование как фактор роста стабильности персонала. Разработка рекомендаций повышения надежности персонала	
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2016г.

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор каф. ИФНТ	Иванкина Любовь Ивановна	Д.ф.н., профессор		20.01.16 г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И13	Терехина Анна Викторовна		20.01.16 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
 Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»
 Уровень образования – бакалавр
 Кафедра ИФНТ
 Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года
 Форма представления работы:

Дипломная работа КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН выполнения выпускной квалификационной работы		
Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2016	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
06.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
06.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Иванкина Любовь Ивановна	Д.ф.н., профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Должность		Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Зав. кафедрой ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа 93 с., 3 рис., 17 табл., 42 источников, 2 прил.

Ключевые слова: мотивация, персонал, организация, управление персоналом, анализ, стабильность, эффективность.

Объектом исследования является система мотивирования персонала в ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент».

Цель работы – анализ и разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивирования труда в организации.

В результате исследования были разработаны мероприятия направленные на повышение мотивации персонала.

Степень внедрения: разработанные рекомендации могут быть использованы руководством предприятия с целью улучшения трудовой деятельности персонала.

Область применения: мотивирование трудовой деятельности как фактор стабильности персонала может быть использовано на предприятии, организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: эффективность реализации разработанных мероприятий направленных на повышение мотивации персонала очевидна, что позволит повысить трудовую активность персонала и позволит снизить текучесть кадров.

В будущем планируется разработка новых моделей, направленных на повышение мотивации персонала, улучшению социально-психологического климата в коллективе и снижения текучести кадров.

Содержание

Введение.....	9
1 Теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности.....	12
1.1. Общая характеристика мотивации трудовой деятельности.....	12
1.2. Теории мотивации.....	17
1.3. Модели трудовой мотивации.....	24
1.4 Сравнительная характеристика отечественной и зарубежных моделей мотивации.....	30
2 Анализ системы мотивации труда в ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент».....	36
2.1 Общая характеристика деятельности предприятия.....	36
2.2 Анализ использования трудовых ресурсов.....	44
2.3 Исследование эффективности системы мотивирования сотрудников предприятия ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент».....	49
3 Мотивирование как фактор роста стабильности персонала. Разработка рекомендаций повышения надежности персонала.....	60
3.1 Проект мероприятий, направленный на повышение мотивации персонала.....	60
3.2 Рекомендации по улучшению социально-психологического климата в коллективе.....	75
3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	80
Заключение.....	84
Список использованных источников.....	87
Приложение.....	91

Введение

Актуальность темы дипломной работы определяется тем, что эффективное мотивирование персонала является одним из наиболее существенных факторов стабильности персонала. На сегодняшний день для продуктивной работы организации необходимы добросовестные и деятельные работники. Традиционные формы материального стимулирования в современных условиях не могут обеспечить высокой мотивации сотрудников. И только те люди, которые понимают суть своей деятельности, стремятся к достижению поставленных целей, могут добиться высоких результатов. Мотивация влияет на продуктивность деятельности персонала, его стабильность и способствует повышению эффективности и конкурентоспособности организации в целом.

Персонал организации является уникальным ресурсом компании. На сегодняшний день руководители убеждены в важности вопроса кадровой политики, поскольку какой бы хорошей ни была идея, воплощать ее в жизнь будут сотрудники организации. И только удачно подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников способны реализовать стоящие перед компанией серьезные задачи.

Сделать так, чтобы человек работал, можно, но сделать так, чтобы он хотел этого и даже был заинтересован в работе, сложнее. Именно поэтому ключевым фактором является мотивирование в сфере трудовой деятельности. Трудовая деятельность – это, прежде всего, практическая деятельность, направленная на целый ряд операций и функций, совершаемых людьми для своего личного развития и общества в целом.

Руководители организации в управлении персоналом сталкиваются с проблемой того, что одни сотрудники, выполняя относительно простую работу ей недовольны, а другие же, напротив, даже при выполнении трудной работы высказывают высокое удовлетворение. Возникает вопрос, какие меры необходимо предпринимать в управлении персоналом, чтобы работа была более продуктивной и вызывала желание трудиться лучше. Решение данной

задачи влияет на успех функционирования организации и напрямую зависит от желания человека сделать свою работу на сто процентов качественно. На решение данных проблем в организации направлена работа по мотивированию сотрудников.

Человека невозможно включить и выключить как машину. На примере рабовладельческой и коммунистической системы ведения хозяйства можно наглядно увидеть, что без желания и воли человека нельзя добиться от него многого. Из этого следует, что если хорошо понимать стремления человека, знать что заставляет его действовать и чего он хочет добиться, можно без использования методов принуждения, так построить управление, что он сам будет стремиться выполнить свою работу.

Мотивирование сотрудников является одной из ключевых функций управления и ориентация работников на повышение эффективности деятельности организации, по существу, является главной задачей руководства персоналом. Мотивирование позволяет в полной мере осуществлять индивидуальный подход к персоналу и реализовывать личностный потенциал руководителя и сотрудников для достижения текущих и стратегических целей организации [32].

Цель дипломного проекта – анализ и совершенствование системы мотивирования труда как фактора стабильности персонала.

Для достижения цели в работе сформулированы следующие **задачи**:

- изучить теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности;
- провести обзор российских и зарубежных методов мотивации;
- охарактеризовать объект исследования, определить методы сбора информации для анализа системы мотивации персонала в организации;
- провести исследование с помощью анкетирования, для анализа значимости факторов мотивации персонала организации;
- выполнить анализ структуры мотивации персонала и существующей системы стимулирования труда в организации, выявить ее положительные стороны и недостатки;

– разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации и стимулирования труда в организации.

Степень теоретической исследованности – в процессе работы над дипломным проектом автором были изучены труды современных зарубежных и отечественных авторов по мотивированию трудовой деятельности как фактора стабильности персонала в современных рыночных условиях. Среди современных исследователей проблемы мотивирования трудовой деятельности в отечественной и зарубежной литературе можно отметить таких авторов как М. Бауэр, М.А. Вильцман., Э.Х. Шейн, О.С. Виханский, Р.Л. Кричевский.

Объектом исследования является система мотивирования персонала в ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент».

Предметом исследования является мотивирование трудовой деятельности персонала как фактор стабильности персонала.

Научная и практическая новизна дипломной работы состоит в изучении влияния мотивации трудовой деятельности на стабильность персонала в организации.

Практическая значимость результатов ВКР состоит в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы руководством предприятия с целью улучшения трудовой деятельности персонала.

Структура и объем проекта. Дипломный проект состоит из введения, основной части (три главы), заключения, списка использованной литературы, включающего 42 источника, 2-х приложений.

1 Теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности

1.1 Общая характеристика мотивации трудовой деятельности

Мотивация в менеджменте – это системный подход к управлению персоналом, который направлен на создание побудительных мотивов, целью которых является продуктивное выполнение сотрудником своих обязанностей.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других работать для достижения личных и организационных целей. Слово произошло от французского «motif» – «побуждение».

В управлении персоналом мотивирование трактуется как процесс оживления мотивов работников (внутренняя мотивация), и разработка стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективной деятельности. Задачей мотивации является создание комплекса условий, которые будут побуждать человека к действию, направленному на достижение целей с максимальным эффектом.

Очень часто психологи в своих трудах рассматривают отдельно внутреннюю и внешнюю мотивации. Как показывает практика, человек не может не зависеть в своих поступках и решениях от воздействия окружения, то есть внешняя и внутренняя мотивации взаимосвязаны, так как одна оказывает непосредственное влияние на другую. Рассматривая внешнюю мотивацию, необходимо принимать во внимание то, что обстоятельства, условия, ситуации приобретают значение для мотивации только тогда, когда становятся значимыми для человека, для удовлетворения потребности, желания.

Исходя из этого, внешние факторы должны в процессе воздействия на сотрудника перерастать во внутренние. В.Г.Асеев считает, что важной особенностью мотивации человека является двумодальное, положительно – отрицательное ее строение [1].

При положительной мотивации у человека возникает побуждение к непосредственной реализации потребности. Отрицательная мотивация, напротив, выступает как самозапрет, тормозящий побуждения к реализации

потребности [30].

Виды мотивации персонала по используемым способам:

- нормативная (воздействие с помощью информирования, внушения, убеждения);
- принудительная (использование угрозы неудовлетворения потребностей, принуждения, власти);
- стимулирование (косвенное воздействие на личность, блага и стимулы, побуждающие сотрудника к нужному поведению).

Потребность – это внутреннее состояние человека, возникшее при ощущении недостаточности чего-либо, и проявляющееся от ситуационных факторов. Это то состояние, от которого человек стремится освободиться, так как потребность существует и требует своего устранения. Люди по-разному реагируют на возникшие потребности, кто-то пытается удовлетворить их, кто-то подавляет, а некоторые просто не реагируют на них.

Побуждение – это та сила, которая заставляет нас действовать, но при этом оставляет нам возможность свободного выбора достижения цели. И когда человек получает результат, его потребности могут быть удовлетворены, частично удовлетворены, или неудовлетворенны.

Однако сами по себе потребности не всегда побуждают человека к действию для получения удовлетворения. Для этого нужен более сильный толчок, который будет подталкивать человека к активным действиям. Мотив может быть и каким-то внутренним порывом, трудно поддающимся логическому объяснению, а может быть обусловлен и внешними обстоятельствами, подстегивающими человека действовать. Так, интересная работа приносит удовлетворение, и люди часто готовы выполнять ее практически бесплатно. Поведение человека определяется, как правило, суммой мотивов, которые находятся в определенном отношении друг к другу по уровню воздействия на поведение человека [32].

Мотив является сознательной внутренней мотивацией личности к определенному поведению для удовлетворения потребности. Мотив имеет

личный характер, зависит от множества факторов, внешних и внутренних по отношению к человеку, а также от действия других мотивов, возникающих параллельно с ним. Мотив не только заставляет человека работать, но и определяет, как данная операция будет выполнена. В случае, когда мотив вызывает действия по устранению потребности, то у людей эти действия будут разными, даже в том случае, когда они испытывают идентичные потребности. Мотивы поддаются пониманию. Человек может влиять на мотивы, заглушая их действие или даже устраняя их из мотивационного набора.

Стимул - внешняя мотивация к деятельности, причиной которой будет интерес (материальный, моральный, личный или групповой). Стимулом в Древнем Риме называли тонкий заостренный металлический шест для управления лошадьми, запряженными в колесницу. Ученые не употребляют слово «стимул», обычно для обозначения внешнего воздействия используется термин «внешняя мотивация».

Совокупность использования множества стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование играет важную роль действенных мотиваторов. Оно принципиально отличается от мотивирования. Основное отличие заключено в том, что стимулирование – это одно из звеньев, благодаря которым может осуществляться мотивирование[3].

Стимулы делятся по различным признакам. По субъектам интересов различают три группы тесно взаимосвязанных стимулов: общественные, коллективные и индивидуальные.

Главным признаком общественного стимулирования являются интересы общества (общегосударственные интересы), призванные побуждать к тем или иным видам трудовой деятельности, наиболее соответствующие политике государства в различных сферах общественной жизни.

Коллективные стимулы направлены на размер доходов предприятия, его подразделений, целевых и производственных групп. С развитием рыночных отношений коллективными стимулами все в большей степени становятся цены и прибыль предприятия.

Индивидуальные стимулы тесно переплетены с коллективными и общественными. В зависимости от того, на удовлетворение каких потребностей работника направлены стимулы, их делят на материальные и нематериальные.

Материальные стимулы направлены на имущественные интересы работников, в связи с этим различают стимулы денежные и не денежные. В свою очередь к денежным стимулам можно отнести заработанную плату, вознаграждения за полученные результаты, премии, ссуды, ипотеки. А к не денежным относятся условия бытового обслуживания на предприятии, санитарно-гигиенические условия, путевки на отдых или лечение и другие.

Нематериальные стимулы связаны с социальными, моральными, творческими потребностями человека. Социальные стимулы направлены на стремление человека участвовать в управлении, двигаться по служебной лестнице, заниматься престижным трудом. Они очень значимы для инициативных, ответственных, честолюбивых сотрудников.

Моральные стимулы направлены на получение признания и уважения, нравственного одобрения. Они выражаются в виде устной или письменной благодарности, наградах, дипломах и других. Роль и значимость моральных стимулов изменяются в зависимости от морального состояния общества в целом и конкретного коллектива в частности.

Для удовлетворения потребностей творческой самореализации используются творческие стимулы. К ним можно отнести поручение работникам сложных и ответственных творческих заданий, самостоятельный характер работы, возможность самостоятельно планировать порядок выполнения заданий, участвовать в совместном обсуждении проблем подразделения и предприятия.

Мотивационный процесс, можно представить в виде последовательных этапов [8]:

- возникновение потребности;
- поиск решений для удовлетворения потребности
- определение целей (направлений) действия;

- реализация действия;
- получение вознаграждения за реализацию действия;
- ликвидация потребности.

Схема мотивационного процесса, которая отражает многоступенчатость и цикличность, а также взаимодействие потребностей, целей и мотивов, представлена на рис. 1.1.

Представленная схема является условной и дает самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов.

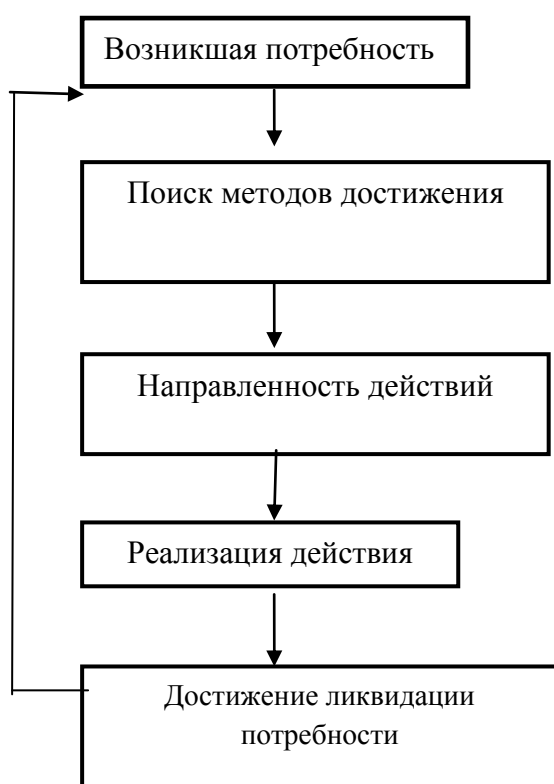


Рисунок 1.1 – Схема мотивационного процесса

В реальности этот процесс значительно сложнее. Мотивы, побуждающие человека двигаться, часто переменчивы и складываются из комплексов внешних и внутренних факторов – способностей, образования, материального благосостояния, социального положения и тому подобное.

Таким образом, прогнозирование результативной трудовой активности сотрудников организации возможно на основе применения теорий мотивации в управлении мотивационными процессами.

1.2 Теории мотивации

Теории мотивации делятся на два вида: процессуальные и содержательные. Теории содержательной мотивации базируются на распознавании внутренних побуждений (потребностей), которые вынуждают человека действовать так, а не по-другому. При формировании современных основ концепций мотивации огромное значение имели научные работы Ф. Герцберга, А. Маслоу, Д. МакКлелланда.

Современные процессуальные мотивационные теории базируются, прежде всего, на поведении людей с учетом их познания и восприятия. Основные процессуальные теории – это теория ожидания Врума, теория справедливости Адамса и комплексная модель мотивации Портера-Лоулера.

Ценность содержательных теорий мотивации для управления персоналом состоит в том, что важное значение в них отводится человеческим потребностям как основному фактору, толкающему к действию. Содержательные теории исследуют потребности, которые мотивируют человека к какой-то деятельности, рассматривают вопросы их структуры, первичные и вторичные потребности и в какой очередности они удовлетворяются. Огромный вклад в развитие теории мотивации внес А. Маслоу, создатель иерархической теории потребностей (40-е гг. XX в.), получившей название «пирамида потребностей».

Согласно концепции Маслоу, человек имеет огромное количество разных потребностей, которые можно разделить на 5 основных категорий:

- физиологические потребности, которые необходимы для выживания человека (потребности в воздухе, еде, одежде, жилье и т.п.);
- потребности в безопасности и уверенности в будущем. Человек всегда пытается находиться в безопасном состоянии, в своеобразном вакууме от страха, страданий и болезней. И эта уверенность достигается благодаря созданию гарантийной занятости, приобретения страхового полиса, за счет страхового потенциала путем достойного образования;

– потребности причастности и принадлежности (социальные потребности). Человек пытается стать членом коллектива. Он стремится к вниманию людей, привязанностям, любви, дружбе;

– потребности признания и самоуважения (престижные потребности). Люди чувствуют потребность в самоуважении, служебном росте, в признании личных достижений, уважению окружающих, лидирующему месту в коллективу;

– потребности самовыражения (духовные потребности). Человек испытывает потребность к наибольшему применению своих знаний, умений, способностей, навыков. Эти потребности выражаются через творчество, самореализацию личности.

Физиологические потребности и потребности безопасности и уверенности в будущем (защищенности) относятся к первичным (базисным) потребностям, а остальные виды потребностей – это вторичные (произвольные), непрерывно меняющиеся потребности.

Согласно походу Маслоу, наши потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры. Используя такую структуру, Маслоу прежде всего показывал, что сначала нуждаются в удовлетворении физические потребности, а только потом человек будет удовлетворять потребности более высокого уровня.

Теория Маслоу способствовала пониманию природы того, что же побуждает человека работать с наибольшим эффектом. Мотивация людей обуславливается большим разнообразием их потребностей. Но также теория Маслоу вызывала критику. Считалось, что Маслоу не сумел раскрыть природу потребностей, так как потребности могут по-разному проявлять себя, что напрямую зависит от положения работника в организации, возраста, пола и так далее. Ведь потребности не всегда поступают снизу вверх, как это представлено в «пирамиде Маслоу» [8].

Двухфакторная теория Ф. Герцберга, доказывающая, что удовлетворенность или неудовлетворенность человека своими действиями

являются двумя полюсами, которые находятся в состоянии и настроении человека. В зависимости от мотивирования человека его настроение может меняться, приближаясь к одному из полюсов.

Как установил Герцберг, на удовлетворенность работой оказывает влияние две группы факторов:

– гигиенические факторы – то есть факторы которые связаны с окружающей средой, в которой происходит рабочий процесс (шум, освещение, воздух);

– мотивирующие факторы – связаны с характером работы (успех, продвижение по службе, высокая степень ответственности).

Концепция мотивации Герцберга во многом схожа с теорией потребностей Маслоу. Так гигиенические факторы Герцберга можно сопоставить физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем по Маслоу, а его мотивирующие факторы – потребностям высших уровней по Маслоу.

Согласно теории Герцберга, при недостаточном количестве гигиенических факторов может возникнуть неудовлетворенность работой. При этом даже если они в достаточном количестве, то сами по себе они не могут мотивировать человека к действию.

Герцберг обосновывает, что заработанная плата не является мотивирующим фактором. А для того, что бы мотивировать сотрудников, руководитель должен обеспечить и гигиенические и мотивирующие факторы. Несмотря на широкое использование теории Герцберга, имеются и критические замечания. Некоторые авторы утверждали, что одинаковые факторы могут у одного человека вызвать удовлетворение работой, а у другого наоборот. Ведь мотивации носят вероятный характер, и во многом зависят от сложившихся ситуаций [8].

Концепция Д. МакКлелланда основной акцент делает на потребностях высших уровней, которые рассматриваются как приобретенные под влиянием опыта, и жизненных ситуаций. Он полагает, что людям присущи 3 потребности:

власть, успех и причастность. Эти потребности влияют на поведение человека, заставляя действовать, чтобы добиться поставленных целей и задач. Люди, которым присуща мотивация властвования, делятся на две группы. Первые – это те, кто идет к власти ради самой власти, вторая группа – это люди, добивающиеся власти ради решения групповых задач. МакКлелланд придавал особое значение потребности второй группы, так как он считал, что, с одной стороны, необходимо развивать эту потребность у руководителей, а с другой – давать возможность им удовлетворять ее.

В отличие от концепции Маслоу, потребности по МакКлелланду не расположены иерархически, хотя они оказывают заметное влияние друг на друга. Согласно этой теории любая из этих групп потребностей уже заложена в каждом из нас на генетическом уровне, но в полной мере развиться может только одна, а какая именно зависит от того, как прошло наше детство. Так, если ребенка в детстве учат быть независимым и самостоятельным, то в результате получаем доминирующую потребность в достижениях. Если в приоритете поставить теплые и дружеские отношения с другими людьми, то ярко будет выражена потребность в присоединении. Ну а если ребенок имеет контроль над окружающими людьми, то когда он вырастет потребность во власти возьмет верх над всеми остальными потребностями [2].

Менеджеры по персоналу должны учитывать данные потребности в людях и в соответствии с этим назначать человека на определенную должность.

Процессуальные теории рассматриваются под другим углом. Они обрабатывают информацию о том, как люди определяют усилия для достижения различных целей и как выбирают конкретный вид поведения. Процессуальные теории не опровергают наличие потребностей, но в то же время считают, что действия людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных результатов выбранного типа поведения.

Теория ожиданий часто соотносят с работами В. Врума, которые

основываются на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек также должен знать то, что тип поведения выбранный им будет способствовать удовлетворению или приобретению желаемого.

Анализируя мотивацию к труду, теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязанных факторов: затраты труда – результаты; результаты – вознаграждение и валентность.

Ожидания в отношении затрат труда – результатов – это взаимосвязь между затраченными усилиями и полученными результатами. Рабочий на заводе может ожидать, что если производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, это позволит ему повысить свой разряд.

Ожидания в отношении результатов – вознаграждений – есть ожидания какого либо поощрения, либо же вознаграждения в ответ на достигнутый уровень результатов. Рабочий ожидает что, если он повысит свой разряд, он соответственно должен будет получать и более высокую заработанную плату.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность отображает уровень относительного удовлетворения или неудовлетворения полученным вознаграждением. Получение вознаграждения для некоторых людей, может и не представлять никакой ценности, а для других в то же время наоборот будет иметь. В процессе работы, руководство организации должно проводить сопоставление возможного вознаграждения с потребностями разных сотрудников. Если значение любого из этих трех факторов будет не велико, то соответственно и мотивация будет незначительной, что в свою очередь приведет к низким результатам труда[8].

Теория справедливости. Основоположником теории равенства (справедливости) является Ст. Адамс, который на основе исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик», сформулировал основные

положения этой теории.

Содержание равенства (справедливости) сводится к следующему. В ходе своей деятельности человек сопоставляет вознаграждения с затраченными усилиями, а после этого и с вознаграждениями, полученными другими людьми. И в данном случае если данное сравнение не в его пользу, то появляется напряженность, и человек не получает удовлетворения от сделанной работы. А это в свою очередь приводит к тому, что работник не будет стремиться к выполнению работы в более ранние сроки, а наоборот будет затрачивать больше времени чем нужно на самом деле. В тоже время, если человек останется доволен вознаграждением, то он будет работать более продуктивнее.

Восприятие человеком равенства и неравенства носит частный характер, оценка справедливости относительна. Если говорить о справедливости, то очень часто люди не берут во внимание некоторые особенности других людей, а именно таких как квалификация, длительность работы в данной организации, социальный статус, возраст.

Теория равенства, в случае когда уровень исполнения низок, не приводит к увеличению эффективности работы организации. Если же этот уровень достаточно высок, то теория равенства будет служить весомым мотивирующим фактором для успешной деятельности работников организации.

Согласно теории Адамса существует шесть возможных реакций на состояние неравенства

- при низком поощрении у человека понижается качество и интенсивность труда;
- человек имеет право на повышение вознаграждения за счет увеличения заработной платы, продвижение по службе, и улучшение условий труда;
- у человека может возникнуть мысль о том, что его способности преувеличены им самим, то есть что оплата соответствует его способностям;
- человек может предпринять попытку воздействия на предприятие, для понижения оплаты другим лицам, или же на самих этих лиц, заставляя их

повышать затрачиваемые усилия;

- человек может менять для себя объект сравнения, заменяя лицо или группу лиц на более соответствующие для него с точки зрения их способностей и личностных качеств;

- человек может перейти в другое подразделение или же уйти из организации.

Рассмотрев теорию справедливости можно сделать вывод, что человек ориентируются на комплексную оценку вознаграждения, однако оплата труда будет играть в ней важную, но не определяющую роль. Поэтому одной из задач менеджеров является не только обеспечение равного, справедливого вознаграждения, но и получение сведений о том, считают ли работники таковыми это вознаграждение.

Комплексная процессуальная теория мотивации Портера-Лоулера выстроена на основных элементах теории ожидания и теории справедливости. Двое исследователей Л. Портер и Э. Лоулер разработали модель, включив в нее пять переменных величин:

- затрачиваемые усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- вознаграждение;
- уровень удовлетворенности.

Модель Портера-Лоулера заключается в следующем: для достижения каких либо результатов и как следствие получение соответствующего вознаграждения, человек должен применить способности, зависящие от его опыта, способностей и квалификации. Важное значение на результат оказывает осознание человеком своей роли в трудовом процессе. Вознаграждения бывают внутренними (чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоутверждении) и внешними (повышение оплаты труда, премия, благодарность руководителя, продвижение по службе). Восприятие вознаграждения определяет уровень удовлетворенности, который, в свою

очередь, будет влиять на поведение человека в будущем.

Портер и Лоулер, основываясь на анализе предложенной модели, сформулировали вывод о том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Этот вывод в корне отличается от ранних теорий человеческих отношений, которые основывались на том, что работники с удовлетворенными потребностями дают лучшие результаты. Теория Портера-Лоулера внесла значительный вклад в понимание мотивации.

Таким образом, мотивация складывается из разных процессов поведения. В начале происходит процесс взвешивания возможных исходов действия, оценивание их последствий. Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что в настоящее время добиться успеха игнорируя проблемы мотивации нельзя. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнять поставленные перед ним задачи.

1.3 Модели трудовой мотивации

Мотивация труда является той проблемой, решению которой уже, достаточно длительное время занимается мировое сообщество. Под мотивацией труда понимают комплекс направляющих сил, которые как раз и могут сподвигнуть человека к действию, это система факторов вызывающих активность человека и определяющих направленность его поведения [21].

Из всего разнообразия мотивационных моделей в сфере труда следует выделить в качестве наиболее характерных: японскую, американскую, французскую, английскую, немецкую, шведскую и российскую [23].

Японская модель квалифицируется опережением роста производительности труда по отношению к росту уровня жизни населения, в том числе уровня заработной платы. С целью поощрения предпринимательской активности государством не применяются серьезные меры по контролю над

имущественным расслоением общества. Данная модель может существовать только в случае развития высокого у всех членов общества национального самосознания, приоритете интересов нации над интересами конкретного человека, готовности населения идти на определенные материальные жертвы ради благосостояния страны.

В основе кадровой политики лежит – система пожизненного найма. Это позволяет обеспечить заинтересованность сотрудников трудиться в своей организации как можно лучше для того, чтобы задержаться как можно дольше. Также данная система формирует кругозор сотрудника в разных подразделениях фирмы, что делает его более профессионально компетентным. Реализуется это посредством того, что он работает не в одной области, а постоянно меняет участок работы при повышении.

Решающую роль в обеспечении эффективности работы предприятий и организаций отводят системе подготовки на рабочем месте, направленной на профессиональное обучение.

Не последнюю роль играет система ротации, суть которой заключена в перемещении работников по горизонтали и вертикале каждые несколько лет. Обычно выпускников вузов сразу же не ставят на управленческие должности. Свою трудовую деятельность они чаще всего начинают с должностей, не требующих высокой квалификации. Зато в дальнейшем такого сотрудника, знающего свою организацию изнутри, очень сложно ввести в заблуждение, да и вероятность принятия им непрофессиональных решений минимизируется.

В Японии в сравнении с другими развитыми странами система стимулирования труда очень гибкая. Традиционно она строится с учетом трех факторов: профессионального мастерства, возраста и стажа работы. Размер оклада на прямую зависит от этих факторов, и привязан к тарифной сетке, благодаря которой и формируется оклад (условно-постоянная часть заработной платы работника).

Большое количество компаний Японии в политике материального стимулирования пользуются системами, которые сочетают элементы

традиционной трудовой тарификации работников. В синтезированной системе размер заработной платы определяется по четырем показателям – возраст, стаж, профессиональный разряд и результативность труда. Стаж и возраст являются базовой ступенью для традиционной личной ставки, а результативность и профессиональный разряд труда будет являться базой для величины трудовой тарифной ставки, которая называется ставкой за квалификацию.

Из этого следует, что использование ставки исключает возможность автоматического роста заработной платы без желания работника повысить свою квалификацию, усиливая тем самым мотивацию к труду, которая напрямую зависит от результатов работы.

Американская модель мотивации труда построена на всемирном поощрении предпринимательской активности и обогащения наиболее активной части населения. Данная модель основывается на социально-культурных особенностях нации, а также высоком уровне экономического благосостояния.

Оплата труда в системе мотивации труда в США является основой. Широкое применение получили модификации повременной оплаты труда с нормированными заданиями, с дополнительными формами премирования. В данном случае зарплата работника определяется как произведение часовой тарифной ставки на количество часов работы. И при этом премирование не предусмотрено, так как по утверждению американских экономистов, эта сумма уже заложена в тарифной сетке рабочего и окладе служащего. Отличительной чертой рассматриваемой системы является простота начисления заработка и планирования затрат на заработную плату. Однако большинство фирм применяют системы сочетающие оплату труда с премированием.

Также в США достаточно широко применяются коллективные системы премирования, когда создается премиальный фонд, который распределяется следующим образом: 25% в резервный фонд, из оставшейся суммы 25% – премирования администрации, 75% – рабочих [18].

Некоторые американские организации используют новую систему оплаты труда, при ней увеличение заработной платы зависит не столько от

выработки, сколько от роста квалификации и числа освоенных профессий. То есть как только человек оканчивает обучение одной специальности ему присваивается определенное количество баллов. И при наборе определенного числа баллов, он может получить надбавку к зарплате.

Французская модель трактуется значительным многообразием экономических инструментов, включая стратегическое планирование и стимулирование конкуренции, гибкая система налогообложения. Стимулирование конкурентных отношений оказывает непосредственное влияние на качество продукции или оказываемых услуг. Политика оплаты труда включает две тенденции: индексация заработной платы в зависимости от стоимости жизни и индивидуализация оплаты труда (в зависимости от уровня профессиональной квалификации, качества выполняемой работы, количества внесенных рационализаторских предложений, уровня мобильности работника) [33].

Применяют три основных подхода к осуществлению принципа индивидуализации оплаты труда:

- каждое оцениваемое на основе коллективного соглашения рабочее место, имеет минимальную заработную плату и оклад. А относительно выполняемой работы для каждого сотрудника рассматривается оценка труда. Трудовой вклад в работу оценивается качеством и количеством его труда, и участием в общественной жизни организации;

- заработная плата разделяется на две части: постоянную, которая напрямую зависит от занимаемой должности или рабочего места, и переменную, которая отражается в эффективности труда работников. Дополнительно за высокое качество работы выплачиваются премии и так далее. Персонал может принимать активное участие в обсуждении вопросов оплаты труда в рамках специальных комиссий;

- на предприятиях применяются такие формы индивидуализации заработной платы, как участие в прибылях, продажа работникам акций предприятия, выплата премий.

Как правило, компаниями используется балльная система оценки труда по нескольким показателям:

- оценка профессиональных знаний;
- оценка производительности труда;
- качество выполненной работы;
- выполнение правил техники безопасности;
- этико-психологические моменты;
- проявление инициативы.

В английской модели существуют два вида системы оплаты труда, которые зависят от прибыли: денежная и акционерная (предлагает частичную оплату в виде акций). Помимо этого, рассматривается возможность использования колеблющейся заработной платы, которая напрямую зависит от прибыли предприятия.

На организациях Англии участие в прибылях применяется в том случае, когда на основании индивидуальных или коллективных соглашений в дополнение к установленной заработной плате постоянно выплачивается соответствующая часть от прибыли предприятия.

При вкладе личных средств используется долевое участие предполагающее обмен на облигации, акции фирмы. Долевое участие подразумевает передачу части прибыли, в виде дивидендов или процентов, выплаты премий.

Результатом применения данной системы, при которой предполагается участие сотрудников, наблюдается значительное повышение производительности труда.

В немецкой модели человек с его интересами занимает центральное место в мотивации труда. Эта модель выстроена на гармонии сочетающей в себе стимулирование труда и социальные гарантии, выстраивая вопрос труда так, чтобы не было бедных. Государство создает условия труда равные для всех, с целью защиты прав больных, стариков, детей.

Данная модель в одинаковой степени обеспечивает как социальные

гарантии, так и экономическое благосостояние.

При рассмотрении Шведской модели можно отметить сильную социальную политику, которая в свою очередь направлена на снижение имущественного неравенства за счет направления национального дохода в пользу менее обеспеченных слоев населения.

Солидарность заработной платы нацелена на решение многих целевых задач. Прежде всего, она, наряду с рыночной конкуренцией, дополнительно стимулирует процесс постоянного обновления производства на основе последних достижений науки и техники. При этом соблюдается принцип равной оплаты за равный труд, который в шведской интерпретации означает, что работники разных предприятий, имеющих одинаковую квалификацию и выполняющие аналогичную работу, получают одинаковую заработную плату независимо от результатов хозяйственной деятельности предприятия. Профсоюзные организации стоят на стороне работников и не разрешают понижать установленную не разрешают снижать установленную на переговорах заработную плату ниже установленного уровня, что стимулирует предпринимателей модернизировать и повышать рентабельность производства либо закрывать его, а также сокращение разрыва между максимальными и минимальными заработными платами.

В целом, политика солидарной заработной платы способствует росту рентабельности предприятия. Что в свою очередь создаёт благоприятные условия для воспроизводства высококвалифицированной рабочей силы как в материальных, так и в непроизводственных, интеллектуальных сферах производства.

Таким образом, можно сделать вывод, что трудовая мотивация в разных странах мира различна. Используя эти данные можно сравнить зарубежные модели мотивации с отечественными.

1.4 Сравнительная характеристика отечественной и зарубежных моделей мотивации

Отечественная модель, как и все национальные модели, базируется на системе ценностных ориентиров нашего народа. Не так давно основным мотивом сотрудника к труду было желание сделать вклад в построение коммунистического строя страны, но такие высокие мотивы сегодня заменяются стремлением к материальной выгоде.

В российских компаниях категория «профессионализм» сформирована очень размыто, поэтому уровень заработной платы, как правило, зависит от редкости специализации. Процесс принятия решений в России имеет индивидуальный характер, сотрудники не участвуют в управлении организацией, не вносят своих рационализаторских предложений и, как правило, не выражают своего мнения по поводу принимаемых решений. В таком подходе отсутствует творческая составляющая в работе рядовых сотрудников. В американских компаниях, где практикуется индивидуальное принятие решений и существует четко очерченная зона ответственности каждого работника, сотрудники не боятся проявить инициативу, не боятся критиковать руководство и могут комментировать те или иные управленческие решения, так как уволить их могут исключительно за профессиональную непригодность или нарушение трудового распорядка.

Сотрудники в России боятся наказуемости проявленной ими инициативы и неодобрения со стороны руководства и коллектива. Менеджеры являются формальными лидерами, их это устраивает, поэтому конфликты внутри коллектива они не спешат разрешать, а недопонимания случаются часто, так как слухи сплетни среди работников – отнюдь не редкое явление.

В американских компаниях при продвижении по карьерной лестнице стаж работы и возраст не имеют никакого значения, имеют значение только профессиональные достижения, в российских компаниях – пол, сексуальная ориентация, национальность, семейное положение, дружба с «нужными

людьми», внешность и прочее. Русские не видят необходимости соблюдать какой-либо возрастной ценз при назначении на руководящие должности, поэтому молодой специалист с малым опытом работы, вполне может быть назначен управляющим сотрудником, имеющий гораздо больший опыт работы в данной сфере. Такой дисбаланс, естественно способствует проявлению сотрудниками своего недовольства.

Оплата труда работников, находящихся на одной и той же позиции, может отличаться в два-три раза в зависимости от личных показателей труда. Таким образом, между сотрудниками существует конкуренция и профессиональная ревность, что в значительной степени стимулирует людей повышать свои результаты. Это прекрасный мотив расти профессионально в рамках своей должности, если только сотрудник понимает, что он должен сделать и каких результатов достигнуть, чтобы получить повышение заработной платы.

Американский менеджмент не подразумевает обучение персонал, так как считается, что работник обязан инвестировать собственные средства и повышать уровень профессионализма, так как от этого напрямую зависит его доход в компании.

В российских же компаниях персонал обучают. Проводятся тренинги, семинары, сотрудников отправляют на курсы иностранного языка, компьютерной грамотности, обучают работе с новыми учетными программами и прочее. И все это за счет компании. Это щедрость в сравнении с американскими коллегами, однако, есть нюанс: после прохождения обучения сотрудник вовсе не начинает стоять дороже. Он продолжает выполнять свою работу на качественно новом уровне за те же деньги.

Уволить из американской компании могут за малейшую провинность. Из российской де-юре тоже, но де-факто практикуются выговоры, штрафы, лишения премии, воспитательные беседы. Очень лояльно относятся к работникам, которые давно работают в компании. И главное, мало, где в мире есть возможность находиться в отпуске по уходу за ребенком до трех лет с

сохранением рабочего места. Иностранкам иногда кажется, что в нашей стране – рай для материнства.

Еще одним отличительным признаком российского менеджмента является осуществление контроля всего цикла, начинающегося с поставки необходимых ресурсов и заканчивающегося сбытом товара. И, наконец, к последнему признаку можно отнести отсутствие делегирования полномочий. В России топ-менеджеры, как правило, не передают часть своих функций менеджерам среднего звена, а выполняют их сами [23].

Однозначно утверждать к какой из зарубежных моделей управления ближе российская, представляется сложным. Российский менеджмент копирует японский и американский стили управления, но при этом не учитывает свои национальные особенности, что зачастую приводит к возникновению непонимания между рядовыми работниками организации и их руководителями.

Несмотря на русский коллективизм, культ гармонии трудовых отношений, пожизненный найм и поступенчатое продвижение по служебной лестнице тяжело повторить в том виде, в каком нам демонстрируют это японцы. Возьмем хотя бы процедуру найма на работу. Фирмы Японии тесно сотрудничают с учебными заведениями, изучают характер, склонности и способности студентов, узнают отзывы о них. Отобранные потенциальные работники сдают специальный экзамен и принимаются на работу на испытательный срок продолжительностью в год. После успешного прохождения испытательного срока, сотрудник зачисляется в штат.

Такая система найма на работу сильно рознится с российской. Ни для кого не секрет, что на российских предприятиях широко распространен протекционизм при найме на работу, что нередко приводит к демотивации остальных сотрудников, что совершенно не свойственно Японии. Исходя из этого, объективно можно отметить, что в американском менеджменте действует более привычная для нас система найма на работу посредством рынка труда, университетов, объявлений и просто рекомендаций коллег. При найме работника проверяется его соответствие вакантной должности. В Америке при

приеме на работу имеют значение только профессиональные навыки, а в Японии на первом месте личностные качества. В России же при приеме на должность проверяют и то, и другое. Как правило, соискатель проходит как профессиональное, так и психологическое тестирование. Ни в Америке, ни в Японии занимаемая должность не дает работнику дополнительных прав и привилегий, как это может происходить в российских компаниях. Например, право приходить позже и уходить раньше, не соблюдать дресс-код, летать в командировки на самолете, пользоваться служебным автомобилем в личных целях и прочее.

Что касается типа организационной культуры, то здесь отечественная система управления персоналом имеет больше общих черт с американской моделью. Каждый работник наделен четкими должностными инструкциями и, как правило, имеет большие различия в социальном статусе в зависимости от занимаемой должности. Это стимулирует стремление к успеху, но ориентирует работников на конкуренцию.

Основным видом мотивации в России, как и в США, является денежное стимулирование, состоящее из заработной платы и дополнительных выплат: оплата больничных, отпусков, страхование жизни, пенсии, оплата юридических услуг, физическое оздоровление сотрудников.

Материальное стимулирование в Японии выражается в систематическом повышении заработной платы, с учетом трудового стажа. В России далеко не стаж работы определяет уровень заработной платы.

Таким образом, российская модель менеджмента представляет собой микс из советской, американской и японской. В ведущих российских компаниях предпочитают не перенимать чей-то чужой, чуждый русскому менталитету, опыт, а накапливать свой, постоянно работая над ошибками. Работники предприятий – это субъекты рыночных отношений. От них, прежде всего, зависит успех компании на рынке. После развала СССР уже прошло много времени, но подросшие за это время профессионалы новой формации еще слишком молоды (то есть не совсем профессионалы) и еще очень

привержены влиянию старших коллег старой советской закалки. Суть советского подхода можно охарактеризовать как привычку не зарабатывать, а получать. Предпочтение отдается рутинной работе с небольшим, но стабильным заработком. На руководящих постах до сих пор – опытные специалисты с огромным стажем работы на предприятии, но не имеющие понятия о менеджменте, психологии, социологии, маркетинге. Практикуется административно-командный стиль управления, в то время как побуждать работать хорошо должны высокая конкуренция и хорошая оплата труда.

Переломить эту ситуацию невозможно без выполнения следующих условий:

- качественная подготовка менеджеров с новым мышлением в соответствии с мировыми стандартами. На сегодняшний день это является проблемой, так как обучать новых менеджеров некому. Решается при помощи экспатов или отдается предпочтение специалистам с дипломами иностранных вузов;

- избавление от руководителей советского образца. Непопулярная, но необходимая мера для предприятий, желающих достойно конкурировать на развивающемся российском рынке. Сколько молодых и талантливых специалистов потерпели фиаско в борьбе с заскорузлыми советскими руководителями, не приемлющими ничего нового, желающими спокойно досидеть в своем кресле до пенсии;

- обучение делегированию полномочий;

- обучение специалистов антикризисному управлению;

- преломление страха перед инновациями. Внедрение современного компьютерного и программного обеспечения, позволяющего освоить систему информационного менеджмента на предприятии;

- внедрение систем управления качеством продукции предприятия. Например, в Японии качество продукции всегда остается на первом месте даже с потерей прибыли. И весь мир видит результат: все самое лучшее, новое, сверхтехнологичное, как правило, произведено в Японии;

- освоение руководителями всех уровней инструментов маркетинга;
- внедрение современных методов мотивации персонала на предприятии;
- социальная ответственность менеджмента.

Экологичность бизнеса, социальная ответственность вовсе не противоречат получению прибыли. Чистота рабочего места, высокое качество продукции, осознание того, что работа приносит пользу обществу – признак ответственного работника новой формации в российской действительности. Приобрести привычку соблюдать закон, каким бы он ни был. Российская система налогообложения хоть и не совершенна, но не самая плохая. Повсеместное освоение менеджерами разных уровней социальной и управленческой психологии, причем при помощи литературы непременно иностранных авторов. Для менеджера важно разбираться в характерах и типах личностей людей, понимать, что ими движет, а что, наоборот, демотивирует. Он должен уметь набрать эффективную команду. Для приобретения опыта менеджеров западных компаний российские специалисты выезжают на стажировки, семинары, мастер-классы. Все это делается для приобретения бесценного опыта иностранных коллег.

В целом, можно сделать вывод, что модели мотивирования работников как зарубежных стран так в России разные. В некоторых вопросах они схожи, в чем-то различаются. Но, учитывая рассмотренные аспекты мотивации трудовой деятельности в данной главе, можно сделать вывод, что в любой стране мира, на любом предприятии вопросы мотивирования трудовой деятельности актуальны. Однако не все четко понимают методы мотивирования, не пытаются разобраться в специфике. В следующей главе анализируется опыт управления мотивацией на примере Стоматологической поликлиники «Классик-Дент».

2 Анализ системы мотивации труда в ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент»

2.1 Общая характеристика деятельности предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Классик-Дент» является медицинским коммерческим учреждением, специализирующееся в области стоматологии.

Место нахождения: Республика Хакасия, г. Абакан, ул. Вяткина, д. 43.

Номенклатура основных видов деятельности:

– доврачебная помощь (рентгенология, диагностика, сестринское дело, стоматология стратегическая);

– амбулаторно-поликлиническая помощь – лечение и протезирование детей и взрослых в полном объеме, эстетическая реставрация, эндодонтическое лечение, пародонтология, отбеливание зубов, профессиональная гигиена полости рта, удаление и имплантация зубов, прием по полисам добровольного медицинского страхования.

На сегодня в «Классик-Дент» представлен весь спектр стоматологических услуг – это терапевтические и ортопедические кабинеты, хирургическая служба, детский кабинет, где прием ведут детские стоматологи и врач ортодонт, рентген – кабинет, централизованное стерилизационное отделение, а также в «Классик-Дент» пациентам проводят физиолечение.

Организационная структура ООО «Стоматологическая поликлиника Классик-Дент» – линейно-функциональная (рис. 2.1). В структуру входят линейные подразделения, в которых сосредоточены функции, полномочия и ответственность за управление конкретными звеньями, и функциональные подразделения, наделенные полномочиями и ответственностью за результаты своей функциональной деятельности.

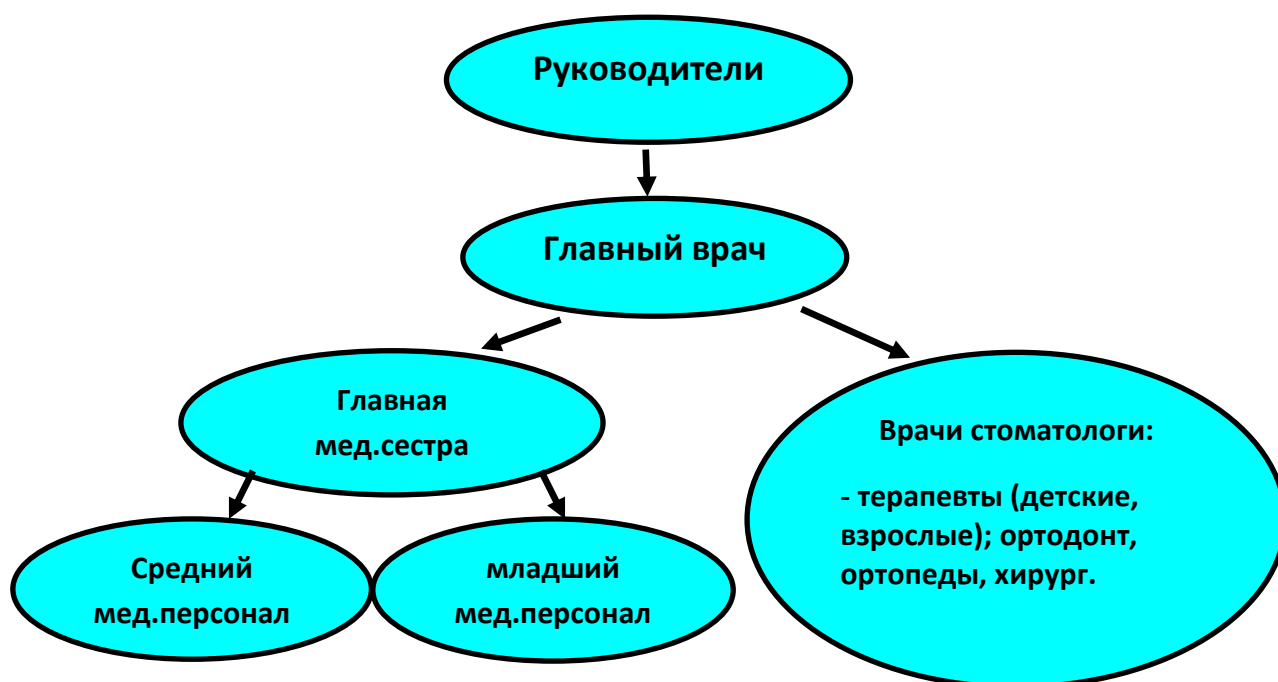


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Стоматологическая поликлиника Классик-Дент».

Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент» является юридическим лицом. Предприятие относится к частной собственности. ООО «Стоматологическая поликлиника Классик-Дент» создана учредителями, которым и принадлежит данная стоматология.

Для управления организацией назначен директор для которого характерен смешанный стиль управления персоналом – авторитарно-демократический.

Директор использует следующие черты этих стилей – интересуется мнением работников, при принятии решения и снисходительно относится к ним, но поступает в большинстве случаев по-своему, особого страха перед начальством работники не испытывают. Директор властный и настойчивый, много времени проводит в стоматологии, без руководства стоматология никогда не остается даже на один день. Если кому-то из руководителей необходимо отлучиться, все вопросы решают оставшиеся на месте руководители. Один из директоров по совместительству является главным врачом поликлиники. Финансовой частью заведует бухгалтер, который по

совместительству специалист по кадрам.

При управлении персоналом руководители придерживаются либерально-демократического стиля. Это особенно выражается в отношениях с подчиненными. Управление реализуется на трех уровнях:

- высшем уровне (главный врач, юрист и бухгалтер). Деятельность связана с обеспечением целей и реализацией стратегии развития организации;

- среднем, производственном уровне (главная медсестра и стоматологи). Решаются задачи координации работы низших подразделений и осуществляется производственный процесс;

- низшем, техническом уровне (медсестры, изготовители коронок и зубных протезов и обслуживающий персонал). Должностные обязанности связаны с обслуживанием рабочих мест и подготовкой материалов для работы стоматологов.

Миссия организации заключается в оказании квалифицированной стоматологической медицинской помощи населению и получение за свои услуги прибыли.

Анализ внутренней среды предприятия. Миссия организации заключается в оказании квалифицированной стоматологической медицинской помощи населению и получение за свои услуги прибыли.

Стратегическими целями является повышение прибыли на 10 % в течение 5 лет.

Тактические цели (в течение двух лет) подразделяются на:

- технологические – выйти на первое место в регионе по обращаемости в стоматологию;

- квалификационные – повысить уровень квалификации персонала;

- социальные – повысить привлекательность стоматологии для пациентов;

- экономические – снизить расходы.

Оперативными целями (в течение одного года) являются:

- снижение текучести персонала на 20%;

- повышение качества услуг за счет введения новых технологий, усовершенствования оборудования;
- направить стоматологов на обучение новым технологиям в лечении и протезировании зубов, проводить аттестацию работников один раз в год;
- введение дополнительных льгот и гарантий для пациентов;
- применить в стоматологии бережливое производство.

Основными задачами поликлиники являются:

- оказание доврачебной помощи: рентгенология, сестринское дело, стоматология, стоматология стратегическая;
- оказание амбулаторно-поликлинической помощи: стоматология терапевтическая, детская стоматология, стоматология ортопедическая, стоматология хирургическая.

Анализ внешней среды предприятия. Под внешней средой предприятия понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений.

Потребителями услуг стоматологической поликлиники «Классик-Дент» в основном является население республики Хакасия, республики Тува и Красноярского края. Местное население, выступающее потребителем стоматологических услуг ООО «Стоматологической поликлиники «Классик-Дент», приносит около 80 % всех денежных средств, полученных на основе коммерческого лечения, из которых примерно 30 % по перечислению от организаций и страховых компаний. Остальные 20 % приносят клиенты из других населенных пунктов.

Основными конкурентами являются стоматологические клиники и кабинеты, такие как «Вивап-Дент», «Саяны-Стома», «Дантист». Преимущество этих стоматологий в том, что они предоставляют более полную информацию об оказываемых услугах, но в остальном «Классик-Дент» лидирует среди других стоматологий по качеству обслуживания пациентов и полноте ассортимента

услуг.

Анализ структуры персонала. Штат сотрудников организации составляет 60 чел. Большая часть из них стоматологи – 24 чел., 14 чел. медицинских сестер, 1 главный врач, 1 юрист, 1 бухгалтер, 19 чел. – обслуживающий персонал.

Высшее образование имеют 23 работника (13,8%), среднее специальное – 35 чел. (21%) и среднее – 2 (1,2%) работника.

По возрастному составу персонал представлен следующим составом сотрудников ООО «Стоматологическая поликлиника Классик-Дент» в табл. 2.1.

Таблица 2.1 – Состав работников по возрастному составу

Возрастной состав работников, лет	Численность работников		Удельный вес, %		Отклонение
	2014 год	2015 год	2014 год	2015 год	
– до 30	14	16	24,2	26,6	2
– от 31 до 35	3	4	5,2	6,6	1
–от 36 до 45	28	28	48,2	46,6	0
– от 46 до 50	7	7	12	11,6	0
– старше 50	6	5	10,4	8,6	-1
Итого:	58	60	100	100	

Исходя из данных табл. 2.1, можно сделать вывод, что численность молодого (до 30 и 35 лет) персонала увеличивается, что благоприятно для предприятия, так как это показывает заинтересованность молодых специалистов в работе и наличие персонала, который может заменить работников пенсионного возраста.

При приеме на работу, особенно медицинских сестер, предпочтение отдается молодым специалистам. Наблюдается стабильность категории в возрасте 36-45 лет, что составляет 48,2 % в 2014 г.и 46,6 % в 2015 г. Это та категория работников, которые проработали в стоматологии много лет, эти люди ценят стабильность и стараются избегать перемен.

Большинство работников преимущественно женского пола, что связано со спецификой деятельности организации, так как основной состав сотрудников – это медицинские сестры и стоматологи-терапевты.

Так же важно отметить, что немалочисленным является состав среднего медицинского персонала и вспомогательного персонала – по 23 %, 9 % -зубные техники и 5 % - управляющий персонал.

Рассмотрим структуру персонала ООО «Стоматологическая поликлиника Классик-дент» по уровню образования в табл. 2.2.

Таблица 2.2 – Структура персонала по уровню образования

Показатель по уровню образования	2014 год		2015 год		Изменение
	Кол-во	Уд. вес, %	Кол-во	Уд. вес, %	
высшее	27	46,5	30	50	3,5
среднее специальное	29	50	28	46,6	-3,4
среднее	2	3,5	2	3,4	-0,1
Итого:	58	100	60	100	

Из табл. 2.2 видно, что за анализируемый период на предприятии произошел рост уровня образования. Количество работников, имеющих высшее образование, увеличилось на 3 чел.

Распределение работников по количеству лет стажа работы в ООО «Стоматологическая поликлиника Классик-дент» представлено в табл. 2.3.

Таблица 2.3 – Распределение работников по трудовому стажу

Показатель по трудовому стажу, лет	2014 год		2015 год		Изменение
	Количество	Уд. вес, %	количес тво	Уд. вес, %	
– до 1	10	17,26	9	15	-2,26
– от 1 до 3	14	24,15	15	25	0,85
– от 3 до 5	10	17,25	12	20	2,75

Продолжение таблицы 2.3

– от 5 до 7	12	20,69	8	13,34	-7,35
– от 7 до 10	7	12	10	16,66	4,66
– более 10	5	8,64	6	10	1,36
Итого:	58	100	60	100	

Из табл. 2.3 видно, что большая часть сотрудников имеет стаж от 1 до 5 лет из-за высокого процента текучести кадров в стоматологии.

Анализируя систему мотивации труда в ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент» необходимо провести SWOT-анализ персонала, так как это позволит выявить сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности проводимой кадровой политики на предприятии.

Метод является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды.

SWOT-анализ представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – SWOT-анализ персонала ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - хорошая управленческая команда; - высококвалифицированный персонал; - демократический стиль руководства; - умение администрации работать в команде; - для разных видов деятельности используются различные критерии оценивания труда; - стабильная загруженность работников; - высокий уровень коммуникационных связей. 	<ul style="list-style-type: none"> - большое число новых сотрудников; - низкий уровень мотивации персонала; - постоянная текучесть кадров; - высокая степень расслоения персонала по уровню компетентности; - недостаточное финансирование подготовки и переподготовки персонала; - отсутствует план удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - совершенствование системы мотивации трудовой деятельности как фактор стабильности персонала; - разработка новой формы управления организацией; - кадровая стабильность персонала – залог притока новых клиентов; - вследствие стабильности персонала - расширение клиентской базы. 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие достойных претендентов на смену врачам-стоматологам; - возможная смена членов администрации; - использование конкурирующими компаниями неофициальных каналов для привлечения к себе высокклассных специалистов; - кадровая политика конкурентов.

Сильными сторонами кадровой политики ООО «Классик-Дент» являются сформированная достаточно сильная трехуровневая управленческая команда, в стоматологической клинике работает высококвалифицированный персонал, директор использует демократический стиль управления, что положительно сказывается на производственном климате внутри клиники. Стабильная загруженность работников и высокий уровень коммуникационных связей также являются сильной стороной.

Слабыми сторонами кадровой политики ООО Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент» является постоянная текучесть кадров, что обуславливает большое число новых сотрудников и степень вливания их в коллектив. Также слабыми сторонами являются высокая степень расслоения персонала по уровню компетентности, недостаточное финансирование подготовки переподготовки персонала, низкий уровень мотивации, у предприятия не разработан план удовлетворенности будущих потребностей в людских ресурсах. Кадровый резерв в ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент» не сформирован.

На момент исследования возможностями для ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент» являются: совершенствование системы мотивации трудовой деятельности, что в свою очередь послужит фактором

стабильности персонала (исключаем текучесть кадров), разработка новой формы управления организацией, кадровая стабильность, в свою очередь обеспечит залог притока новых клиентов (с сохранением уже текущей клиентской базы).

Наибольшее отрицательное влияние на деятельность компании оказывают следующие факторы:

- отсутствие достойных претендентов на смену врачам-стоматологам;
- возможная смена членов администрации;
- использование конкурирующими компаниями неофициальных каналов для привлечения к себе высококлассных специалистов;
- кадровая политика конкурентов.

Все перечисленные факторы в той или иной мере способны отрицательно влиять на кадровую политику ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент».

Таким образом, анализ внутренних и внешних факторов позволил выявить угрозы и возможности, возникающие в управлении персоналом на ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент», а также сильные и слабые стороны кадрового состава, которые при правильном руководстве помогут преодолеть угрозы или усилить свои позиции.

2.2 Анализ использования трудовых ресурсов

Текучесть кадров – одна из множества проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия, но которую можно решать, улучшая условия труда. Под текучестью персонала подразумевается движение рабочей силы, которая обусловлена неудовлетворенностью работника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным работником.

Текучесть персонала должна быть оптимальной:

- слишком высокая текучесть приводит к высоким потерям рабочего времени и свидетельствует о слабой мотивации персонала,

неудовлетворенности работников условиями труда. Это приводит к снижению укомплектованности рабочих мест исполнителями, отвлекает от работы высококвалифицированных специалистов, которые вынуждены помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат в коллективе, что препятствует созданию команды;

– слишком низкая текучесть замедляет обновление персонала и приход новых работников, отвечающих требованиям современного производства.

Основные негативные и позитивные последствия текучести персонала ООО «Стоматологическая поликлиника Классик-Дент» представлены в приложении А.

Если разбирать процесс текучести более основательно, можно сделать вывод, что последствия текучести зависят как от ее количественного размера, так и от качественного состава уволившихся/уволенных сотрудников организации. Что дает основание говорить о целесообразности использования на практике таких понятий и характеристик, как количественная норма текучести и качественный состав текучести, которые могут быть использованы для оценки ситуации в конкретной организации с текучестью персонала.

В то же время необходимо понимать, что полное отсутствие текучести – это ненормальный процесс, и нездоровая атмосфера в организации. Текучесть, близкая к нулю, вовсе не говорит об эффективности организации, такая картина может характеризовать и ситуацию застоя. С другой стороны, излишняя текучесть – это еще более негативная ситуация, чем ее отсутствие.

Для управления процессами текучести кадров огромное значение имеет сбор и анализ информации о них. Основная цель управления текучестью персонала заключается в оптимизации уровня.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие – объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников с плановой потребностью.

Рассмотрим обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами в ООО «Стоматологическая поликлиника Классик-Дент» в табл. 2.5.

Таблица 2.5 – Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

Категория работников	Численность работников		Обеспеченность предприятия, %
	план	факт	
1	2	3	4
– главный врач	1	1	100
– бухгалтер	1	1	100
– юрист	1	1	100
– главная медсестра	1	1	100
– стоматолог	25	24	96,0
– медсестра	15	14	93,3
– зубной техник	6	5	100
– рентген-лаборант	2	2	100
– техничка	2	2	100
– администратор	2	2	100
– гардеробщица	1	1	100
– литейщик	3	3	100
– сторож	3	3	100
Итого:	63	60	95,2

Из данных, приведенных в табл. 2.5, следует, что в целом на предприятии наблюдается укомплектованность штата, недобор в процентном обеспечении наблюдается только среди стоматологов – 4,0% и медсестер – 6,7%, вероятно это связано с текучестью кадров.

Поскольку изменения качественного состава персонала происходят в результате его движения, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание. Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей.

Коэффициент оборота по приему $K_{пр}$ – характеризует удельный вес принятых работников за период и рассчитывается по формуле (1)

$$K_{пр} = \frac{\text{число принятых за отчетный период}}{\text{среднесписочное число работников}}, \quad (1)$$

$$K_{пр2013} = 20/57 * 100\% = 35\%,$$

$$K_{пр2014} = 26/58 * 100\% = 45\%,$$

$$K_{пр2015} = 33/60 * 100\% = 55\%;$$

Коэффициент оборота по выбытию $K_{в}$ – характеризует удельный вес выбывших за период работников и определяется по формуле (2)

$$K_{в} = \frac{\text{число выбывших за отчетный период}}{\text{среднесписочное число работников}}, \quad (2)$$

$$K_{в2013} = 21/57 * 100\% = 37\%,$$

$$K_{в2014} = 24/58 * 100\% = 41\%,$$

$$K_{в2015} = 29/60 * 100\% = 48\%;$$

Коэффициент текучести $K_{тк}$ (не больше коэффициента оборота по выбытию)

– характеризует уровень увольнения работников по отрицательным причинам рассчитывается по формуле (3)

$$K_{тк} = \frac{\text{работники выбывшие по собственному желанию и за нарушение}}{\text{среднесписочное число работников}}, \quad (3)$$

$$K_{тк2013} = 21/57 * 100\% = 37\%,$$

$$K_{тк2014} = 24/58 * 100\% = 41\%,$$

$$K_{тк2015} = 29/60 * 100\% = 48\%;$$

Коэффициент постоянства кадров $K_{пк}$ – характеризует уровень работающих на данном предприятии постоянно в анализируемом периоде и рассчитывается по формуле (4)

$$K_{пк} = \frac{\text{количество работников, проработавших весь год}}{\text{среднесписочное число работников}}, \quad (4)$$

$$K_{пк2013} = 32/57 * 100\% = 49\%,$$

$$K_{пк2014} = 26/58 * 100\% = 45\%,$$

$$K_{пк2015} = 24/60 * 100\% = 40\%.$$

Рассмотрим анализ интенсивности движения кадров ООО «Стоматологическая поликлиника Классик-дент» в табл. 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ интенсивности движения кадров

Показатель	2013	2014	2015	Отклонение (+,-)	
	год	год	год	5	6
1	2	3	4	5	6
Количество принятого на работу персонала, человек	20	26	33	6	7
Количество уволившихся работников, человек	21	24	29	3	5
Количество уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, человек	21	24	29	3	5
Количество работников, проработавших весь год, человек	32	26	25	-6	-1
Среднесписочная численность персонала, человек	57	58	60	1	2
Коэффициент оборота по приему работников Кпр, %	35	45	55	10	10
Коэффициент оборота по выбытию Кв, %	37	41	48	4	7
Коэффициент текучести кадров Кт, %	37	41	48	4	7
Коэффициент постоянства состава персонала Кпк, %	49	45	40	-4	-5

Из табл. 2.6 видно, что часть показателей, характеризующих движение рабочей силы за период с 2013 по 2015 гг., изменились.

Коэффициент оборота по приему работников в 2015 г. составил 55 %, что на 10 % больше, чем в 2014 г. и на 20 % больше, чем в 2013 г. То, что коэффициент по приему в 2014 и 2015 гг. больше коэффициента по выбытию

является очень позитивной тенденцией.

Коэффициент оборота по выбытию за три года увеличился на 11 %. В 2014 г. коэффициент оборота по выбытию составил 41 %, что на 4 % больше чем в 2013 году.

Увольнения работников происходили по собственному желанию. Причинами, в основном, являются переезд в другой город, а также то, что сотрудники находят более привлекательное рабочее место.

Коэффициент текучести кадров за анализируемый период увеличился на 11 %. В 2013 году коэффициент постоянства кадров составил 49 %, к 2014 году произошло уменьшение коэффициента постоянства состава персонала до 45 %, а в 2015 – 40 %.

Итак, в процессе анализа использования трудовых ресурсов было выявлено, что в ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-дент» текучесть кадров на 2015 год составила 48 %. Увеличение текучести в учреждении негативно повлияло на деятельность поликлиники. Данная ситуация связана с уходом врачей-стоматологов и медицинских сестер и несовершенством кадровой политики на предприятии.

2.3 Исследование эффективности системы мотивации сотрудников предприятия

На исследуемом предприятии используются следующие формы вознаграждения труда – материальная и нематериальная. Материальное вознаграждение смешанное: работа врачей – стоматологов оплачивается по итогам проделанной работы, остальной персонал оплачивается в соответствии с окладом, нематериальное – ценные подарки, благодарственные листы.

Для детей работников предоставляются подарки на новогодние праздники. Сотрудникам, отработавшим 10 лет и более, вручаются ценные подарки. Поздравления с днем рождения («теплые» слова, поздравления, подарок от всех сотрудников («в складчину»)) именинников поздравляет

главная медицинская сестра или один из руководителей.

Сотрудникам, работающим в стоматологии независимо от стажа и должности, предоставляется скидка 50% на все виды стоматологических услуг в данной клинике. Те сотрудники, которые не воспользовались данной льготой, денежную компенсацию не получают.

Проанализируем систему мотивации работников ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент» с помощью анкетирования «Оценка мотивов трудовой деятельности» и «Оценка степени удовлетворенности трудом». Штат сотрудников составляет 60 чел., в анкетировании участвовало 32 человека.

Проведение и обработка результатов анкетирования. На предприятии было проведено исследование мотивов трудовой деятельности и социально-психологического климата в трудовом коллективе путем проведения анкетирования. В анкетировании принимали участие 18 врачей-стоматологов, 2 врача-ортопеда, 3 зубных техника, 9 медсестер.

Возраст составляет от 20 лет и старше. Стаж работы в стоматологии в среднем 5-10 лет. Образование опрашиваемых высшее и средне-специальное.

На основе полученных данных, были подведены следующие итоги в Приложение А и Приложение Б.

Анализ результатов анкетирования по оценке мотивов трудовой деятельности. Для обобщающей оценки результатов анкетирования используем такие показатели, как степень выраженности (В) и ранг мотивов трудовой деятельности.

Степень выраженности мотива трудового поведения определяется по следующей формуле (5)

$$B = \frac{H_1K_1 + H_2K_2 + H_3K_3 + H_4K_4}{H_{\text{общ}} - H_5}, \quad (5)$$

где H_1 , H_2 , H_3 и H_4 – численность работников, оценивших влияние мотива на трудовую деятельность соответственно как большое, среднее, незначительное и не имеет значения;

K_1, K_2, K_3 и K_4 – коэффициенты, принимаемые равными 3, 2, 1 и 0 для вариантов ответов: большое, среднее, незначительное влияние и не имеет значения;

$N_{\text{общ.}}$ – общая численность опрашиваемых;

N_5 – численность работников, затруднившихся ответить на предложенный вопрос.

Показатель степени выраженности рассчитаем для каждого из 10 представленных в анкете мотивов трудового поведения. Далее определим ранг каждого мотива по следующей схеме.

Мотиву, имеющему наибольшую степень выраженности, присваивается первый ранг, и так далее по мере снижения показателя B .

Данные об обобщающей оценке степени выраженности мотивов трудового поведения отражены в табл. 2.7.

Таблица 2.7 – Обобщающая оценка степени выраженности мотивов трудового поведения

Ранг	Мотивы трудового поведения	Степень выраженности мотивов (B)
1	Стремление к получению большего материального вознаграждения	2,6
2	Стремление избежать наказаний, взысканий	3,2
3	Боязнь потерять работу	1,7
4	Стремление к хорошим отношениям с коллегами	2,6
5	Стремление к признанию, уважению со стороны коллег, начальника	2,6
6	Чувство ответственности за выполняемую работу	2,7
7	Понимание значимости и необходимости выполняемой работы	2,8
8	Стремление к продвижению по службе	1,7
9	Удовлетворение от хорошо выполненной работы	2,8
10	Стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе	2

При значении показателя $V=2$, можно констатировать среднюю выраженность мотива в рассматриваемом коллективе. Соответственно, значение $V<2$ свидетельствует о слабой выраженности мотива у сотрудников.

У сотрудников стоматологии «Классик-Дент» ярко выражено стремление к избеганию наказаний, получению большего материального вознаграждения, хорошим отношениям с коллегами, признанию и уважению, а также чувство ответственности за выполняемую работу, понимание значимости выполняемой работы, удовлетворение от хорошо выполненной работы.

Среднюю степень выраженности имеет стремление к самовыражению в труде, желание проявить творчество в работе. Слабо выражено стремление к продвижению по службе, большинство сотрудников не боятся потерять работу. Так же необходимо обратить внимание на анализ типологизации работников в зависимости от характера их мотивации к труду.

Чтобы отнести работников исследуемого подразделения к тому или иному типу, необходимо дополнительно проработать отдельные пункты каждой анкеты, отражающие материальную заинтересованность в труде, интерес к самой работе и чувство ответственности опрашиваемых. Результаты анализа представлены в табл. 2.8.

Таблица 2.8 – Типологизация персонала в зависимости от характера мотивации

Рес- пон- дент	Материальная заинтересо- ванность	Интерес к процессу труда	Ответствен- ность за выполняемую работу	Условное название человеческого типа
1	2	3	4	5
1	+	+	+	«Оптимальный»
2	+	-	+	«Неустойчивый»
3	+	+	+	«Оптимальный»
4	+	+	+	«Оптимальный»
5	+	-	+	«Неустойчивый»

1	2	3	4	5
6	+	-	+	«Неустойчивый»
7	+	-	+	«Неустойчивый»
8	+	-	+	«Неустойчивый»
9	+	+	+	«Оптимальный»

Результат анализа: все опрашиваемые респонденты по результатам входят в типы «Оптимальный» и «Неустойчивый». Пять респондентов имеют «Неустойчивый» тип характера мотивации, они отказываются проявлять творчество и самовыражение в работе, но при этом имеют сформированное чувство ответственности за выполняемую работу и высокую материальную заинтересованность. Четыре респондента имеют «Оптимальный» тип характера мотивации, интересы которых гармонично сочетают стремление к самовыражению в труде и желание проявлять творчество в работе с ответственностью за выполняемую работу и материальное вознаграждение за труд.

Анализ результатов анкетирования на оценку степени удовлетворенности работой. Для обобщающей оценки результатов анкетирования используются такие показатели, как степень удовлетворенности трудом (У) и ранг оцениваемого фактора. Степень удовлетворенности трудом по каждому фактору определяется по следующей формуле (6)

$$y = \frac{H_1 \cdot K_1 + H_2 \cdot K_2 + H_3 \cdot K_3}{H_{\text{общ}} - H_4} \quad (6)$$

где H_1 – количество сотрудников довольных трудом по рассматриваемому фактору;

H_2 – количество сотрудников, которые отметили вариант ответа "пожалуй, удовлетворен";

H_3 – количество сотрудников совершенно не довольных трудом работников;

N_4 – количество сотрудников, которые отметили вариант ответа "затрудняюсь ответить":

$N_{\text{общ}}$ – общая численность опрашиваемых;

K_1, K_2, K_3 – коэффициенты, принимаемые равными соответственно 2, 1 и 0 за варианты ответов: «совершенно удовлетворен», «пожалуй, удовлетворен», и «совершенно не удовлетворен». Показатель степени удовлетворенности трудом рассматривается для каждого из 12 представленных в анкете факторов удовлетворенности.

Первый ранг отдается фактору, по которому получен наибольший уровень удовлетворенности, и далее по мере уменьшения показателя U . Результаты сводятся в табл. 2.9, в которой последовательность оцениваемых факторов определяется в соответствии с их рангом.

Таблица 2.9 – Обобщающая оценка степени удовлетворенностью работой

Ранг	Факторы удовлетворенности	Степень удовлетворенности трудом
1	Выбранная профессия	1,2
2	Содержание труда	1,1
3	Организация труда	0,8
4	Оплата труда	1
5	Отношения в коллективе	1
6	Стиль и методы работы	0,8
7	Отношение администрации к нуждам работников	0,7
8	Перспективы профессионального роста	1
9	Объективность оценки работы руководителем	1
10	Уровень информированности о делах предприятия	1,2
11	Возможность влиять на дела в коллективе	1,1
12	Социально-бытовые условия на предприятии	0,4

Максимально возможное значение показателя $U=2$. При значении показателя $U=1$ можно говорить о среднем уровне удовлетворенности трудом. Соответственно, значение $U<1$ свидетельствует об имеющей место неудовлетворенности трудом работников исследуемого подразделения.

Можно прийти к выводу, что респонденты удовлетворены большей половиной факторов, кроме отношения к нуждам работников, организацией труда, стилем и методом работы, социально-бытовыми условиями труда и перспективами профессионального роста.

В стоматологической поликлинике «Классик – Дент» должное внимание проблеме текучести кадров, причины текучести не пытаются изучить, раскрыть, а показатели текучести увеличиваются с каждым годом. Очень важно определять мотивы текучести, непосредственные причины увольнений работников.

В качестве материального вознаграждения за труд врачи получают проценты от оплаты за проведенное лечение и в случае выполнения планового задания получают премию. Все остальные сотрудники получают оклад за свою работу. То есть, как бы хорошо ни работал персонал, больше своего оклада он не получит.

Оплата труда не учитывает стажа работы и их производственной деятельности и уровня компетенции работника. Опытные работники и новички получают одинаковое вознаграждение.

Униформу для работы сотрудники приобретают за свой счет. Повышение или подтверждение квалификации, обучение новым технологиям сотрудники оплачивают самостоятельно. Руководство считает, что сотрудникам это нужно в первую очередь, для того чтобы работать на данном предприятии.

Перспектива роста в стоматологии отсутствует как таковая. Есть возможность только повышать свою квалификацию, врачам осваивать новые технологии в лечении и протезировании зубов.

У работников отсутствует чувство причастности к компании. Нередко складывается впечатление, что для руководства компании они являются людьми второго сорта, которые работают на стоматологию исключительно ради денег.

Не работает система обратной связи, при планировании деятельности руководство не интересуется мнением работников, сотрудников не

информируют о стратегии и целях предприятия.

Руководители не уделяют должного внимания выражению признания работникам за их трудовые достижения.

Руководство редко собирает коллектив для освещения каких-либо проблем или высказывания своих пожеланий. Как правило, информация передается «из уст в уста» и не всегда имеется возможности задать появляющиеся у сотрудников вопросы руководителям.

В стоматологии отсутствует комната отдыха или ординаторская. В свободные промежутки времени, например, в отсутствии пациентов, не разрешается собираться группами или сидеть в холле. Руководство считает, что со стороны должна быть видимость, того, что стоматология очень востребована и сотрудники всегда заняты работой.

По условиям трудового договора медицинские сестры вынуждены работать одновременно на два кресла и периодически возникает ситуация, когда помощь медсестры необходима одновременно обоим врачам в один и тот же момент. Это вызывает затруднительную ситуацию в выборе приоритета и создает конфликтную ситуацию, но решения по предупреждению конфликтной ситуации руководством не принимается.

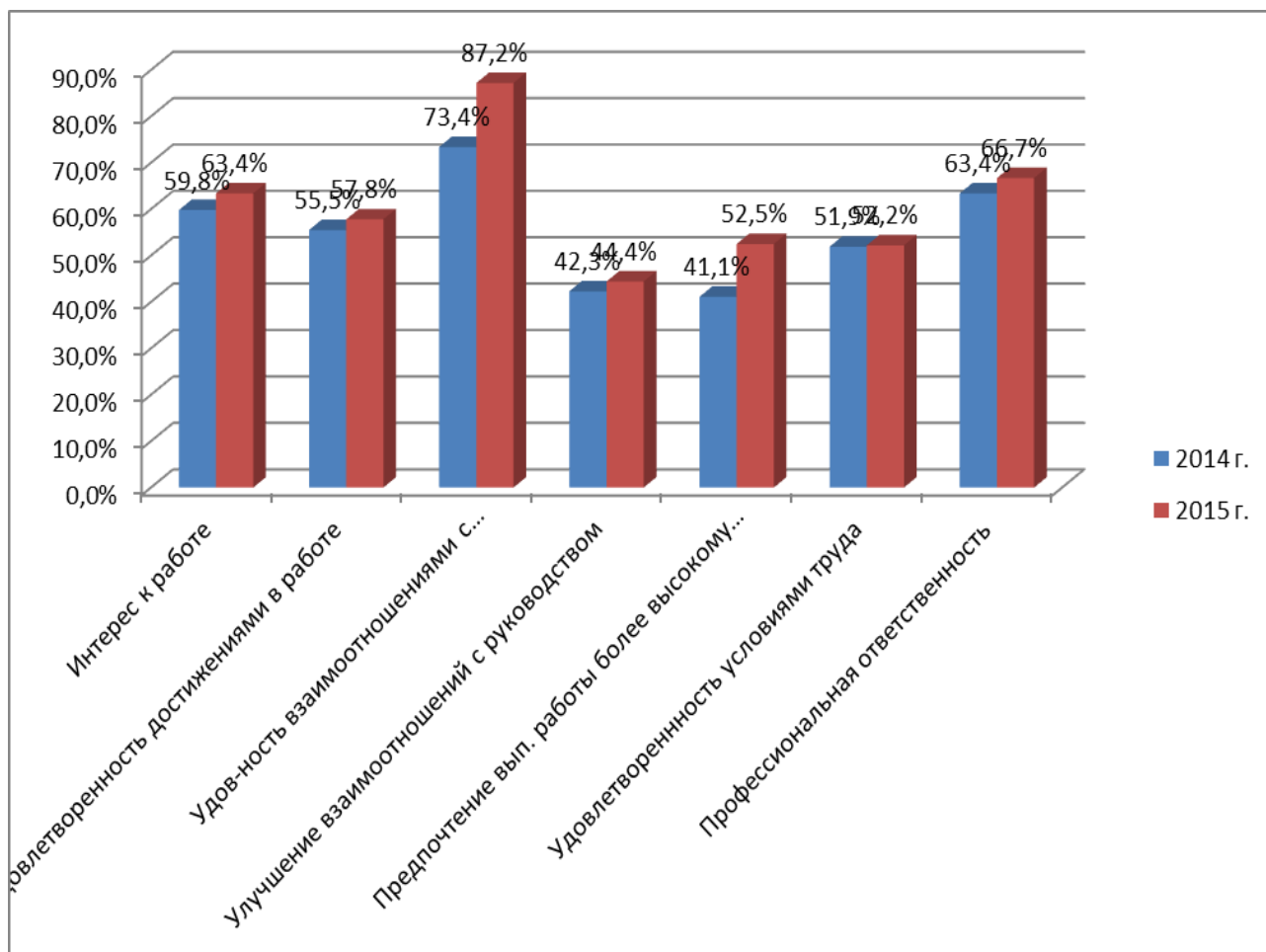


Рисунок 2.2 – Факторы удовлетворенности трудом

На рис. 2.2. представлены факторы удовлетворенности трудом сотрудников ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент», проведя аналогию с исследуемым 2014 г., можно сделать вывод, что степень удовлетворенности трудом в 2015 г. значительно возросла. Так, интерес к работе к работе увеличился с 59,8 до 63,4%, удовлетворенность достижениями в работе с 55,5% до 57,8% в 2015 году, удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками 73,4% до 87,2% в 2015 г., профессиональная ответственность с 63,4% до 66,7%, в целом можно отметить достаточно высокие показатели удовлетворенности трудом по представленным факторам. Однако нельзя не заметить, что фактор улучшения взаимоотношений с руководством стоит на достаточно низком уровне, в 2014 г. он составил – 42,3% и вырос незначительно до 44,4% в 2015г., предпочтение выполняемой работы более высокому заработку 41,1% в 2014 г., 52,5%, также удовлетворенность

условиями труда в 2014 г. составила 51,9%, а в 2015 г. 52,2% - данный показатель свидетельствует о среднем уровне.

Таким образом, руководству необходимо обратить внимание на удовлетворенность условиями труда на предприятии, предпочтение выполняемой работы более высокому заработку, а также улучшить климат на предприятии, то есть поставить взаимоотношения работников с руководством на новый более высокий уровень.

Следует отметить, что в стоматологии не отлажен процесс адаптации молодых работников. В качестве наставников за ними закрепляются более опытные работники. Но при этом они не получают материального поощрения за наставничество.

Часто новый сотрудник приходит на предприятие, и с первого же дня сталкивается с затруднениями. Например, проблемы при адаптации, непосредственные руководители и коллеги могут не оказывать новичку никакого содействия или оказывают минимально. Это негативно влияет на нематериальную мотивацию, так как именно первое впечатление во многом определяет дальнейшее отношение к работе и восприятие сотрудником себя как члена единого коллектива.

Согласно кадровой статистике, наибольшее количество увольнений приходится на первые три месяца работы сотрудника, и основывается на адаптационных проблемах – отсутствует помощь при вступлении в должность, привыкание к новой работе, к внутреннему климату организации и так далее.

Если в этот период у сотрудника формируется лояльность к компании, она, как правило, носит долговременный и устойчивый характер. Если же лояльность не возникает, то она, скорее всего, уже не появится никогда.

Низкая информированность кандидата и то, что при приеме работодатель завышает положительные моменты и занижает или скрывает трудности работы в компании, провоцируют возникновение необоснованных ожиданий у работника, что в дальнейшем приводит к росту неудовлетворенности компанией.

В целом анализ кадровой политики в ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент» показал неэффективность проводимой системы мотивации труда. Подводя итог проводимому исследованию руководству необходимо обратить внимание на удовлетворенность условиями труда на предприятии, предпочтение выполняемой работы более высокому заработку, а также улучшить климат на предприятии, то есть поставить взаимоотношениями работников с руководством на новый более высокий уровень.

В целях улучшения кадровой политики и совершенствования системы управления предприятием необходимо разработать проект мероприятий по снижению текучести кадров и повышению надежности персонала.

3 Мотивирование как фактор роста стабильности персонала. Разработка рекомендаций повышения надежности персонала

3.1 Проект мероприятий направленный на повышение мотивации персонала

По результатам проведенного анализа, очевидна необходимость разработки рекомендации по совершенствованию системы управления и мотивации сотрудников, для того, чтобы снизить текучесть персонала на предприятии.

Мотивированный работник – это тот, для кого его работа не является тяжелым бременем, а наоборот, приносит удовольствие, является незаменимой частью жизни. Такого работника отличает также привязанность к рабочему месту и чувство радости и удовлетворения, которое приносит ему занимаемая должность.

Все эти факторы определяют объем усилий, которые готов затрачивать человек, выполняя свою работу.

В ходе анализа анкетирования были выявлены проблемы, которые необходимо решать для удовлетворенности сотрудников своей работой и повышения их мотивации к труду.

Сотрудник должен знать, что он должен достичь и какие задачи выполнить.

Для этого необходимо установление четких целей и задач, что приведет к пониманию значимости и необходимости выполняемой работы.

Мотивацию принято разделять на два вида – материальную и нематериальную.

Рассмотрим основные виды мотивации в табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Основные способы мотивации персонала

Материальное	Нематериальное
Заработная плата	Оплата транспортных расходов

Бонусы и премии	Помощь в жилищном кредитовании
Дополнительные выплаты	Бесплатные спортивные и культурные мероприятия
	Награды и поощрения
	Вознаграждения за выслугу лет
	Дополнительное страхование работников
	Повышение квалификации и обучение персонала

Как видно, к материальным стимулам обычно относят зарплату, премии и бонусы. Остальные – причисляют к нематериальной мотивации, поскольку сотрудник не получает на руки «живые» деньги, хотя компания и тратит на все это средства.

Нематериальные стимулы часто делят на три группы: не требующие инвестиций со стороны компании; требующие инвестиций и распределяемые безадресно, и требующие инвестиций компании, но распределяемые адресно.

Группа нематериальных стимулов, не требующих вливания со стороны организации, включает:

- признание успехов сотрудника в работе: поздравления с днем рождения, создание стенда «легенды компании» - сотрудники, давно работающие на предприятии, устная похвала на общих собраниях;

- проведение систематического анализа успешно достигнутых этими работниками производственных целей;

- создание своего рода соперничества с регулярным подведением итогов соревнования;

- включать персонал в разные программы обучения и повышения квалификации внутри организации, как в качестве слушателей, так и в качестве докладчиков;

- создание «прозрачной» системы оценки оплаты их труда.

Так же к нематериальным стимулам, требующих вложений со стороны

организации и распределяемые как адресно, так и безадресно относят систему предоставления различного рода компенсаций и льгот.

Желательно при построении данной части системы мотивации следует заблаговременно провести опрос об их предпочтениях, о том, что каждого из них лично стимулировало бы работать еще лучше. Этим смог бы воспользоваться любой, попав в определенную ситуацию или выполняя определенные требования и индивидуальные стимулы.

Стимулы, подлежащие оценке индивидуально:

- материальная помощь при рождении ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть;
- помощь в устройстве детей сотрудников в детские сады, лагеря отдыха, учебные заведения, школы.

Распределяемые не индивидуально, то есть те, которые в основном «работают» на повышение качества трудовой жизни:

- обеспечение медицинской одежды на рабочих местах;
- обеспечение абонементами в бассейн или спортзал;
- улучшение организационно-технических условий на рабочих местах;
- организация корпоративных праздников;
- предоставление некоторым категориям сотрудников права на «льготный» рабочий день, неполная рабочая неделя, скользящий или гибкий график.

Таким образом, опираясь на итоги проведенного в предыдущей главе анкетирования персонала, показавшего основные факторы неудовлетворенности, связаны с неудовлетворенностью заработной платой, не достаточным социальным обеспечением, а также неудовлетворительный социально-психологический климат в коллективе. Необходимо разработать мероприятия, направленные на мотивирование сотрудников и, следовательно, способствующие снижению уровня текучести.

Справедливость оплаты труда. В данной стоматологии хотелось бы увидеть использовать более эффективные способы мотивации, которые бы

были более значимыми для каждого сотрудника. Это будет способствовать стабильному высокому качеству работы, что в свою очередь на отсутствие текучести кадров. Хотелось бы чтобы руководством учитывались не только результаты труда, но и удачная инициатива работников. В этом случае сотрудники стоматологии будут работать с большим энтузиазмом, будут чаще вноситься новые предложения. Что в свою очередь сплотит коллектив, сложится дружная команда, которая сможет достигнуть высоких результатов, и воплотить в жизнь интересные идеи.

С целью разрешения проблемы по совершенствованию системы мотивации в стоматологии, необходимо сформировать надежную оценочную систему, в которой будут учитываться такие факторы как профессиональные знания, стаж и опыт, вклад работника в конечный результат деятельности стоматологии.

Существенным фактором в эффективной системе является ее прозрачность и объективность: в случае если персоналу будет непонятно или неизвестно, за что их поощряют и как они могут влиять на размер своей заработной платы; если критерии оценки их деятельности не объективны, то мотивационный эффект не будет достигнут.

Заработная плата делится на три части:

– первая часть выплачивается за выполнение своих должностных обязанностей. У сотрудников занимающих одинаковую должность она одинакова. Является величиной постоянной и изменяется только при смене должности или ежегодной индексации. Постоянная часть должна составлять от 60 до 70% общего дохода, когда заработная плата начисляется по стандартной формуле для всех категорий сотрудников;

– вторая часть определяется выслугой лет и нарастает с течением времени. Рассмотрим расчет вознаграждений работникам за выслугу лет в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Расчет вознаграждения за выслугу лет

Стаж в организации	Количество от оклада, %	Сумма от оклада, руб.	Количество человек	Сумма, руб.
3 года	30	6000	12	72000
5 лет	50	10000	8	80000
7 лет	70	14000	10	140000
10 лет	100	20000	6	120000
Итого:				412000

Премирование хотелось бы чтобы было построено таким образом, что сотрудник как раз бы в первые годы своей профессиональной деятельности максимально быстро наращивал процент надбавки. Так как на этот период приходится наибольшее количество новых идей. Наряду с этим работник, который проработал меньше пяти лет на одном месте, еще не «оброс» неформальными связями с коллегами, ему довольно легко сменить место работы в случае более выгодного предложения. После пяти лет работы на одном и том же месте работник менее склонен менять место работы. Такой работник потратил много своих сил, энергии и времени посвятил развитию и процветанию компании, поэтому после пяти лет работы надбавка за выслугу снижает темп роста, но достигает внушительного размера;

– третья часть может варьировать в зависимости от результатов работы за прошедший месяц. То есть, чем больший вклад сотрудник внес, тем больше он и получил. Для этого можно предложить расчет коэффициента трудового участия. Коэффициент трудового участия представляет собой цифровое значение, которое характеризует вклад одного работника в результат работы всего коллектива.

Для этого необходимо:

- создать положение о коэффициенте трудового участия;
- ознакомить сотрудников с данным положением;
- на общем собрании, при помощи голосования, принять положение о коэффициенте трудового участия;

– издать приказ о введении коэффициента трудового участия.

В данном приложении оценка работы конкретного сотрудника будет осуществляться по 10-бальной шкале. Один балл примем равным 100 руб. Для оцениваться сотрудников нужно по следующим критериям:

- квалификация;
- стаж по профессии;
- стаж в организации;
- образование;
- пунктуальность;
- дисциплинированность;
- гигиена рабочего места;
- коммуникабельность;
- профессионализм;
- личностные характеристики (вежливость, приветливость, толерантность).

Расчеты баллов по уровню квалификации представим в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расчеты баллов по уровню квалификации

Должность	Количество человек по категориям		
	Первая	Вторая	Высшая
Врачи-стоматологи	12	8	4
Зубные техники	1	4	0
Медицинские сестры	14	0	0
Итого человек:	27	12	4

Цена одного балла рассчитывается по формуле (7)

$$\text{Сумма} = \Phi / Ч, \quad (7)$$

где Φ – размер премиального фонда;

$Ч$ – количество премируемых сотрудников.

$$\text{Цена 1 балла} = 100000 / 43 = 2325,5 \text{ руб.}$$

Сотрудникам с первой квалификационной категорией присваивается 5

баллов, со второй – 8 баллов и с высшей категорией – 10 баллов.

Порядок формирования переменной части должен быть индивидуален по каждой должности.

Таким образом, данный способ начисления заработной платы имеет следующие преимущества:

- сотрудникам гарантирован некий необходимый минимум, стабильность зарплаты;
- всегда обучение нового персонала производят именно работники со стажем, что требует поощрения;
- надбавки за стаж влияет, пусть и косвенно, на текучесть кадров;
- переменная часть зарплаты способствует мотивированию сотрудников, ведь наблюдается прямая связь между качеством работ и оплатой труда.

Помимо выше сказанного, стоит предусмотреть и такой нематериальный стимул, который будет поддерживать положительный социально-трудовой климат в коллективе и мотивировать сотрудников подразделений в целом, как соревнование за звание «Лучший работник месяца», который будет выражаться в какой то определенной фиксированной сумме, например – 2000 руб.

Также, в связи с тем, что текучесть сотрудников достаточно высока, можно ввести доплаты за наставничество, т. к. в стоматологии принято, что работник, за которым закреплен вновь пришедший сотрудник, не получает за это никакой оплаты. Однако, наставничество всё же должно мотивироваться материально, поскольку от этого зависит продолжительность адаптационного периода и уровень квалификации принятого работника.

Таким образом, система наставничества нужна для того, чтобы:

- повысить уровень подготовки и квалификации персонала;
- развить у новых сотрудников позитивное отношение к работе, дать им возможность быстрее достичь рабочих показателей, необходимых организации;
- уменьшить количество времени руководителя на обучение новых работников;
- снизить текучесть кадров, уменьшив количество сотрудников,

уволившихся во время или сразу после испытательного срока.

Признание заслуг наставника, является значительной частью мотивации. В свою очередь это повышает самооценку человека и его авторитет среди коллег. Можно ввести поощрение наставников почетными грамотами или присваиваем звание «Лучший наставник». Сетка размера оплаты может быть сформирована следующим образом:

- если стажер успешно проходит адаптационный период, наставник получает полную сумму установленного ему денежного вознаграждения;
- если стажер не проходит адаптационный период по причинам, не зависящим от работы наставника, то наставник должен получить компенсацию за проделанную работу в размере до 50% суммы установленного ему денежного вознаграждения;
- если же стажер не проходит адаптационный период по причине плохой работы наставника, то последнему компенсация может быть не выплачена.

Расчеты размера доплат наставнику приведены в табл.3.4.

Таблица 3.4 – Расчет размера доплат наставника

Критерий	Сумма, руб.	Процент от денежного вознаграждения, установленного стажеру, %
Работник успешно прошедший стажировку	15000	100
Работник не прошедший стажировку по причинам, не зависящим от работы наставника	7500	50
Работник не прошедший стажировку по причине неудовлетворительной работы наставника	1500	10

Исходя из выше сказанного, с целью избегания причин увольнения, связанных с неудовлетворенностью оплаты труда, необходимо:

- своевременно и правильно информировать сотрудников о смене

системе оплаты труда;

– установить определенную систему начисления и строго придерживаться ее;

– оценка труда должна быть «прозрачной» и принципы расчета обязательно должны быть доведены до каждого сотрудника.

Зная точно о способах начисления заработной платы и имея твердую уверенность в ее получении, сотрудники будут весьма заинтересованы в продаже как можно большего количества товара.

Таким образом, в структуру заработной платы войдут следующие элементы, представленные в формуле (8)

$$З = О + КТУ + В + Н + Д, \quad (8)$$

где О – основная часть;

КТУ – коэффициент трудового участия;

В – % за выслугу лет;

Н – доплата за наставничество;

Д – доплата за звание «Лучший работник месяца».

Создание условий для отдыха работников. Неудовлетворительные условия труда также присутствовали в ответах при анкетировании и большинство из опрошенных отметили отсутствие зоны отдыха сотрудников.

Работа в стоматологии сопряжена с моральной и физической нагрузкой, 8-часовая смена, запрет на сидение в коридоре, «тяжелые» клиенты - все это выматывает, поэтому психологическая разгрузка или просто зона отдыха работникам просто необходима.

Средства и усилия, потраченные на техническое оснащение и обустройство рабочих мест, производственную эстетику, облагораживание рабочего быта, создание предпосылок для хорошего отдыха и психологической разгрузки в перерывах во время трудового дня, окупятся ростом производительности труда, повышением качества работы и, соответственно, увеличением прибыли предприятия.

Затраты на реализацию мероприятий по улучшению социальных

условий труда сотрудников ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент» приведены в табл. 3.5.

Таблица 3.5 – Расчет затрат на реализацию мероприятий по улучшению социальных условий труда сотрудников (в рублях)

Статьи затрат	Сумма
1	2
Обустройство обеденной зоны:	13000
– покупка обеденного стола	4000
– покупка стульев	3000
– покупка чайника	1500
– покупка микроволновой печи	3500
– покупка посуды	1000
Устройство комнаты психологической разгрузки:	203500
– косметический ремонт	52000
– кресло массажное	80000
– приобретение зеленых растений	2000
– уголок отдыха	18000
– компьютер, экран	50000
– жалюзи	1500
Итого:	307000

Жилищная политика – это долгосрочные программы социальной поддержки персонала. Например, софинансирование работника в приобретении жилья (при стаже более 3-х лет за каждый год работы в стоматологии он платит 1 % стоимости приобретенного жилья) или предоставление беспроцентного целевого займа на первоначальный взнос по кредиту на улучшение жилищных условий в целях обеспечения доступности кредитов.

Оказание финансовой помощи в приобретении работниками постоянного жилья может привлечь высокопрофессиональных специалистов и мотивировать их на долгосрочный труд в стоматологии «Классик-Дент», что, в свою очередь, существенно сократит текучесть кадров. А также будет

мотивировать работников к повышению эффективности труда.

Индивидуальный социальный пакет (ИСП). В данное время, в связи со сложными экономическими условиями, наличие социального пакета будет являться одним из способов для привлечения и удержания работников. Социальный пакет дает гарантированные материальные выплаты в установленных размерах и в определенные сроки, а также дополнительный набор льгот и компенсаций, которые могут представлять собой составную часть внутрифирменной социальной программы. Социальные льготы могут быть представлены как в денежной, так и не денежной форме, распространяющимися на всех работников компании, а также дополнительными льготами для некоторых категорий сотрудников.

К социальному пакету относят:

- официальное начисление заработной платы;
- оплата отпусков;
- оплата больничных листов, оплата детских пособий;
- укороченный рабочий день, неполная рабочая неделя, скользящий или гибкий график.

Сотрудникам стоматологии перечисленные льготы гарантированы государством. Следовательно, основное внимание необходимо уделить компенсациям и льготам сверх государственных, например:

- материальная помощь при рождении ребенка, свадьба, тяжелая болезнь ближайших родственников или их смерть. Сумма материальной помощи работникам не должна быть более 3000-5000 рублей по каждому основанию;

– Медицинский осмотр и оформление медкнижки в медицине являются обязательным, поэтому все связанные с этим расходы, если работник успешно прошел стажировку и продолжает работать - компенсируются организациями. Кроме того, раз в год, помимо обязательных обследований работодатель за свой счет может направлять на медицинский осмотр или диспансеризацию всех работников. Такое мероприятие проводится в рамках договора с медицинским

учреждением и стоит в пределах 50000 в год. Зато это дает прямую, хотя и не очевидную, выгоду: профилактика серьезных заболеваний и сезонных эпидемий. Исследования показывают, что выгоднее раз в год провести всесторонний медосмотр персонала, чем по три месяца оплачивать больничный;

– повышение квалификации и обучение сотрудников. Как уже говорилось ранее в данной стоматологии нет больших возможностей для роста по служебной лестнице. Необходимо компенсировать отсутствие возможности карьерного роста возможностью повышать свою трудовую компетенцию и квалификацию.

Чтобы добиться профессионализма в любой работе, сотрудник должен стремиться к повышению квалификации. Увлеченный учебой человек обязательно разовьет в себе дополнительные знания, умения, навыки. Поэтому, в качестве награды и мотивирующего фактора, руководство может использовать различные способы повышения знаний, умений и навыков персонала в своей специальности.

Таким образом, для стоматологии можно предложить такие формы обучения:

- курсы повышения квалификации;
- семинары;
- наставничество;
- приглашать ведущих специалистов из других стоматологических клиник страны для проведения мастер-классов, а также для обмена опытом;
- самообучение, в том числе с помощью компьютерных программ;
- каскадное обучение.

В систему каскадного обучения будет входить следующее:

- те сотрудники, которые прошли обучение, организуют семинар, на котором рассказывают о полученных новых знаниях всем тем кто заинтересован в получении данных знаний;
- раздаточные материалы должны находиться в свободном доступе для

заинтересованных сотрудников.

Следует добавить, что обучение будет:

– плановым (очередным) на основе базы данных с 1 января по 1 декабря каждого календарного года должен составляться план-график обучения сотрудников стоматологии «Классик-Дент», который утверждается главным врачом;

– внеплановым (внеочередным) при введении новой аппаратуры или новых технологий, а также в том случае когда возникает ситуативная потребность в переподготовке ограниченного числа сотрудников и регламентируется специальными решениями руководства.

Финансирование программы профессиональной подготовки должно осуществляться из средств организации, отведенных на эти цели.

Таким образом, достигается экономия денежных средств; достаточно широкий охват сотрудников, заинтересованных в получении данных навыков; выработка у прошедших обучение сотрудников навыков преподавания, чтобы затем использовать их ресурс, как внутренних преподавателей.

Наиболее приемлемой является цифра, используемая на повышение квалификации и обучение сотрудников от 1 до 2% от Фонда оплаты труда за год.

Дополнительное добровольное страхование работников. В настоящее время руководителям стоматологии «Классик-Дент» все чаще приходится задумываться, каким образом повысить эффективность работы персонала, поднять престижность рабочих мест. Каждый человек (сотрудник стоматологии) хочет быть уверен, что завтра он по-прежнему будет иметь все привычные блага.

Одним из наиболее распространенных и при этом эффективным инструментом стимулирования работников является добровольное медицинское страхование сотрудников. Возможность бесплатно получить высококвалифицированные медицинские услуги оказывается для работника серьезным аргументом в пользу данной стоматологии как на этапе устройства

на работу, так и в дальнейшем. Профилактика заболеваний и хорошее лечение приводят к тому, что работники реже болеют, продолжительность заболеваний снижается.

Создание хорошего психологического климата. При наличии в организации устойчивого психологического климата повышается стабильность коллектива, и сотрудники ходят на работу с удовольствием.

Устойчивый психологический климат не возможно создать в один момент, его создание требует огромных усилий. Нарушить его может любой пустяк, поэтому его надо постоянно поддерживать.

Для формирования устойчивого психологического климата важным составляющим является высокая квалификация руководителя, его умение выполнять функции управления, но в тоже время это не будет означать, что при создании идеального психологического климата в этой организации не возникнет конфликтов. Они в любом случае когда-нибудь возникнут, так как в споре рождается истина, а конфликт подразумевает различные точки зрения на одно и то же явление, и если их нет, то нет развития коллектива. В случае когда конфликтная ситуация разрешается, стороны приходят к согласию, находится определенный компромисс, то конфликт называется конструктивным или функциональным. И руководители должны в свою очередь поощрять функциональные конфликты, так как именно с их помощью в процесс управления могут быть вовлечены все члены коллектива.

Если же в конфликте не удастся найти компромисс, и стороны остались на прежних позициях, конфликт перерастает в деструктивную или дисфункциональную форму. Такую форму конфликта следует пресекать, в идеале конечно же любой конфликт лучше всего предупреждать.

Деструктивный (дисфункциональный) конфликт проходит в своем развитии две стадии:

– формализация отношений. Данная стадия характеризуется расширением зоны конфликта, акцентом на разногласия, сужение зон прикосновения, сухим и иногда чрезмерно вежливым стилем общения. На этой

стадии выход из конфликта возможен при взаимном желании сторон и тактичном, и психологически мотивированном вмешательстве руководителя. Пути выхода из конфликта на этой стадии – изложение в спокойной форме взаимных недовольств и претензий, выяснение недоразумений, поиск точек соприкосновения и, в случае успеха, выход из конфликта;

– стадия психологического антагонизма. Эта стадия характеризуется взаимным беспричинным отталкиванием, накоплением отрицательных эмоций, которое приводит к взрыву. В этом случае руководитель должен взять на себя решение доводить ли до взрыва или же все таки постараться смягчить ситуацию, так как каждый из данных способов разрешения имеет свои как положительные так и отрицательные стороны. Очень часто руководитель может разрешить взрыв, или же даже его спровоцировать в том случае, когда он абсолютно уверен в поддержке большей части коллектива и хочет развязать все накопившиеся противоречия разом.

Следует помнить, что разрешение конфликта должно произойти не только в рациональной форме (стороны нашли общую точку зрения), но и в эмоциональной (у них не должно остаться досады или злости друг на друга).

Предотвратить деструктивный конфликт значительно эффективнее, чем его разрешить. Поэтому необходимо знать, что деструктивный конфликт – это комбинация объективных предпосылок (конфликтная ситуация) и субъективного фактора (инцидент).

Руководителям ООО Стоматологической поликлиники «Классик-Дент» при системе управления конфликтами желательно ориентироваться на то, что, несмотря на неизбежность конфликтов все таки нужно стремиться избегать деструктивных конфликтов. Деструктивный конфликт приводит к снижению личной удовлетворенности членов трудового коллектива, уменьшению группового сотрудничества и эффективности организации. В случае возникновения деструктивного конфликта для выхода из него необходимо решить конфликт по существу (найти причину и по возможности ликвидировать ее, достичь определенного компромисса), стараясь при этом

сгладить последствия конфликта.

Такая система может включать в себя ряд мероприятий: четкое определение и разъяснение требований к работе для всех работников, создание и поддержание благоприятного микроклимата в организации, стимулирование работников в решении общеорганизационных проблем и так далее. Данная система позволяет руководителям своевременно обнаружить назревающий конфликт, эффективно выявить его причины, и быстро начать управление конфликтными ситуациями, а, следовательно, и предотвращать наиболее тяжелые последствия деструктивных конфликтов. Таким образом, создание на предприятии системы предупреждения конфликтных ситуаций, стимулирование их позитивных последствий позволит обеспечить высокую эффективность функционирования системы управления на предприятии, поддержание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе.

Успешная реализация данной программы предложенной руководству, в конечном результате должна сократить уровень текучести кадров и на предприятии должен сложиться постоянный дружный коллектив, что подразумевает хорошую психологическую атмосферу.

В заключении, следует еще раз отметить, что важным моментом при разработке любой программы является обязательное согласование с персоналом мер, которые руководство предприятия намеревается осуществить, так как это создаст у сотрудников ощущение личной причастности к этим программам.

3.2 Рекомендации по улучшению социально-психологического климата в коллективе

При анализе причин текучести персонала было выявлено, что наиболее неудовлетворительными факторами являются социально-бытовые условия труда и отношение администрации к нуждам работников. Поэтому устранение

этих причин является важной задачей руководства стоматологии, поскольку многое зависит именно от морального настроя, от степени удовлетворенности условиями работы.

Индивидуальное определение актуальных потребностей работников. Руководителям очень важно изучать актуальные потребности персонала, их ценности, жизненные цели, удовлетворенность своей работой. Чтобы избежать негативных последствий изменений и достичь задуманного эффекта при внедрении нематериальной мотивации, необходимо использовать способы стимулирования каждого конкретного работника индивидуально.

Все люди разные: одним достаточно на первый взгляд находиться в хорошей атмосфере, дружном коллективе, чувствовать, что ты нужен кому-то, другим нужна власть, авторитет, уважение и так далее. Но это совсем не так, достаточно вспомнить знаменитую пирамиду А. Маслоу, который утверждал, что человека можно побудить к действиям, когда у него удовлетворяются низшие потребности на пути к более высшим. Низшая ступень – физические потребности, затем следует безопасность, уважение, социальная сфера и последняя самая высшая это – самоутверждение, к сожалению, до этой ступени доходит не каждый работник.

Если происходит удовлетворение той ступени, где сейчас находится каждый из нас, мы переходим на следующую ступень по порядку. Соответственно если происходит расстройство или даже угроза, то перехода на высшую ступень вряд ли стоит ожидать до тех пор, пока не пройдет этот страх. Достаточно того дать сотруднику новый стимул, поддержать его интересы, развить его инициативу.

Предоставление реалистичной информации при приеме на работу. При найме на работу кандидат и компания заключают «сделку», в которой свободное время, энергия и интеллект обмениваются на определенное материальное вознаграждение, потенциальные возможности реализовать свои личные мотивы и внутреннюю среду обитания. Личные мотивы могут быть самыми разнообразными: от возможности каждый день куда-либо приходить и

общаться с другими людьми, до возможности активно работать и видеть результаты своего труда.

Зачастую со стороны кандидата деньги в данной сделке не являются доминирующим фактором, но в ходе интервью при приеме на работу принято делать акцент именно на компенсационный пакет. Реальная внутренняя организационная среда, в которую кандидату предстоит войти, обсуждается очень мало – потому что кандидаты боятся задавать вопросы, а работодатель расписывает стоматологию только в розовом свете.

В результате у потенциального сотрудника формируются серьезно завышенные ожидания, которые расходятся с действительным положением вещей в компании. Вскоре после начала работы сотрудник обнаруживает, что условия отдыха не организованы, заработная плата не всегда соответствует конкретному вкладу работника, корпоративная культура не развита. Результат тот же – внутренняя мотивация падает.

Чтобы такая негативная ситуация не возникала, я бы порекомендовала использовать максимум реалистичной информации в процессе отбора для формирования реалистичных ожиданий.

Адаптация принятых на работу сотрудников. Чтобы решить проблему адаптации новых сотрудников, в первую очередь требуются должностные инструкции, которые содержали бы описание прямых служебных обязанностей персонала, сферы его компетентности и ответственности, критерии оценки эффективности его работы, информацию об управленческой структуре, имеющую отношение к работнику. Если перечисленные положения будут применяться в производственном процессе, компания получит действенный инструмент управления персоналом, значительно облегчающий решение таких центральных проблем, как адаптация и мотивация сотрудников. Руководству и коллегам не придется каждый раз разъяснять новому работнику его функциональные обязанности – все аспекты трудовой деятельности будут регламентированы.

Медицинским сестрам, работающим одновременно с двумя врачами,

часто приходится ассистировать обоим врачам одновременно. Руководству требуется, во избежание стрессовых ситуаций и для выполнения качественного лечения, проводить беседы с врачами и медицинскими сестрами о том, чтобы оперативно решать приоритетность услуг медицинских сестер. Медицинские сестры, в свою очередь, должны научиться в кратчайшие сроки выполнять свои обязанности.

Эффективное взаимодействие работников. Немаловажным фактором, обеспечивающим психологический комфорт внутри предприятия, являются встречи членов трудового коллектива и их контакты между собой. Одной из форм контактов являются периодическое проведение собраний и планерок. Например, по понедельникам, для того чтобы сообщить сотрудникам всю необходимую информацию для работы, свои пожелания, рекомендации для решения текущих производственных вопросов. Задачей руководства в этом случае является обеспечение как можно более тесного взаимодействия сотрудников, которое одновременно способствует и сближению работников, и оперативному решению возникающих производственных проблем.

Эффективно проведенное совещание создает у работников определенный позитивный настрой, который нацеливает их на достижение высоких результатов. Четко обозначенные задания на текущий день, разъясненные со всеми нюансами способы их выполнения сами по себе, без всяких дополнительных призывов обеспечивают в коллективе бодрое деловое настроение.

Поощрение сотрудников. Публичное признание заслуг и достижений каждого сотрудника способно сформировать чувство удовлетворенности и радости от работы и стимулировать к достижению высоких показателей в профессиональной деятельности. При этом можно использовать различные способы мотивации, в том числе и не требующие больших финансовых затрат. Например, устное поощрение, похвала, объявление благодарности сотруднику перед компанией за демонстрацию высоких результатов труда. Подарком может быть грамота либо сувенир с символикой предприятия. Сувениры в

данном случае являются знаками внимания руководства к членам коллектива, цена здесь играет не самую важную роль, важнее смысл, который в них вложен. Полагаю, что использование элементов корпоративной эстетики (например, использование логотипа организации в оформлении канцелярских принадлежностей, сувениров) может быть действенным стимулом внешней мотивации, особенно для тех, кто трудится в стоматологии не первый год.

Также эффективным способом улучшения социально-психологического климата в коллективе являются корпоративные мероприятия, которые отражают уровень культуры компании, и то, как руководство компании относится к своему коллективу, какие отношения среди сотрудников, какое всеобщее настроение царит внутри компании. К корпоративным праздникам можно отнести день основания организации, Новый год, 8 марта, профессиональные и другие праздники, которые принято отмечать в компании. Важно, чтобы кроме развлекательной программы, была предусмотрена и официальная часть, посвященная успехам стоматологии и сотрудников. Развлекательная часть принесет гораздо больше пользы, если будет включать элементы развития корпоративного духа.

Для совместного отдыха и сплочения коллектива было предложено ввести в традицию празднование «Дня рождения фирмы», которое может стать мотивационным инструментом для персонала и инструментом демонстрации успешности, благополучия, стабильности предприятия, став хорошим средством для улучшения настроения сотрудников, создания благоприятной атмосферы.

Возможные варианты нематериальных инструментов мотивации, и расчет затрат на их реализацию отражены в табл. 3.6.

Таблица 3.6 – Мотивационные мероприятия (затраты в рублях).

Варианты мотивационных инструментов	Сумма затрат
1	2
Совместные коллективные мероприятия	5000
Выезд на природу два раза в год: на День рождения организации и День стоматолога	1500

1	2
Награждение именными канцелярскими принадлежностями, с корпоративной символикой	Ручки от 150 руб. за штуку
Награждение почетными грамотами	Бланк грамоты от 150
Предоставление права лучшим сотрудникам первыми выбирать себе отпуск	0
Создание стенда с фотографиями сотрудников стоматологии, с указанием должности и квалификации	7000
Итого:	13800

В целом, применение нематериальных способов мотивирования не требует материальных затрат, но при этом значительно будет способствовать формированию позитивного психологического климата внутри фирмы и формированию конструктивных отношений.

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Цель проекта – совершенствование системы мотивации персонала организации, которое заключается в снижении затрат, связанных с высокой текучестью персонала, которая составила в 2014 г. - 48%.

Экономический эффект от снижения текучести кадров оценим по формуле (9):

$$Stk = DkTk * H * Спо, \quad (9)$$

где Stk – экономический эффект от снижения текучести кадров;

DkTk – коэффициент снижения текучести кадров (текучесть персонала составила в 2014 г. 48%, цель системы социального развития, т.е. КСП – снизить текучесть персонала до 28 %, т. е. снижение должно составить 20 %, соответственно DkTk= 0,2);

H – численность персонала предприятия, чел.;

Спо – затраты на увольнение, поиск, подбор и адаптацию нового сотрудника (в рублях на одного человека) [31] .

Определим затраты, связанные с процедурами увольнения и наймом нового сотрудника. Данные приведены из расчета средней заработной платы 50 000 руб. за 2014 г. в табл. 3.7.

Таблица 3.7 – Затраты на замещение одного работника (в рублях)

Элемент затрат	Стоимость допущения	Затраты
Увольнение		
Время, потерянное при обсуждении увольнения	0,30 часа руководителя отдела персонала – 113,63 р/час = 56,81 руб. 0,30 часа непосредственного руководителя – 437,5 р/час = 218,75 руб. 0,30 часа уволившегося сотрудника – в сред. 284 руб/час = 142 руб.	417,56
Время на собеседование уволившимся сотрудником	1 час руководитель отдела персонала – 113,63 р/час 1 час уволившегося сотрудника в сред. 284 руб/час	397,63
Документальное оформление увольнения	0,39 часа уволившегося (подписание обходного листа) - в сред. 284 руб/час = 110,76 руб 0,39 часа – непосредственного руководителя – в сред. 437,5 руб/час = 170,62 руб. 0,39 часа – специалист ОК в сред. 113,63 руб/ час = 44,31	325,69
ИТОГО		1140,88
Найм нового сотрудника		
Подача объявления в СМИ	1 раз в газете 250 руб. Кадровое агентство – 6000 руб. Объявление на TV 16 выходов в день (49 р.*7 сл.) – 343 руб *14дн.= 4802	11052
Собеседования	1 час (20мин*3 чел.) – руководитель отдела персонала (113,63 р/час) = 113,63 руб. 1 час (20 мин*3 чел) – непосредственного руководителя (437,5 руб./час) = 437,5 руб.	551,13
Оформление документов при приеме на работу	0,74 часа - специалист ОК в сред. 113,63 руб/час = 84 руб.	84
ИТОГО		11687,13

Исходя из приведенных в табл. 3.7 данных, проведем расчет

экономического эффекта от снижения уровня текучести персонала на 20 % по формуле (10):

$$Stk = 0,2 * 60 \text{чел.} * 123756 \text{руб.} = 1485072 \text{руб.} \quad (10)$$

Таким образом, экономический результат (дополнительный доход) за счет снижения текучести кадров на 20% составит 1485072 руб. в год. Месячная экономия составит $1485072 / 12 = 123,756$ руб.

Теперь необходимо узнать, сколько средств потребуется на реализацию предложенных мероприятий. Для этого рассчитаем затраты, необходимые для реализации данной программы в табл. 3.8.

При уровне текучести персонала 48% организация затрачивает на замену персонала 1485072 руб.

Таблица 3.8 – Расчет затрат на реализацию программы по снижению текучести кадров

Статьи затрат	Сумма в руб.
Принцип начисления заработной платы	
Доплата за наставничество	15000
Доплата за выслугу лет	412000
Вычисление коэффициента трудового участия	100000
Доплата за «Лучшего работника месяца»	2000
Итого:	529000
Возможность профессионального роста	
Профессиональная аттестация сотрудников	50000
Условия труда:	
Обустройство обеденной зоны	13000
Устройство комнаты психологической разгрузки	203500
Итого:	216500
Введение нематериальных инструментов мотивации	
Корпоративные мероприятия	13800
Социальный пакет:	
Оплата обучения сотрудников	20000
Оплата мобильного телефона	1300
Итого	21300
Сумма затрат, всего:	830600

Оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий определяется путем сравнения затрат на мотивационные мероприятия с упущенной прибылью от простоя рабочего места по формуле (11):

$$\text{Эф} = \text{Пу} - \text{З}, \quad (11)$$

где Эф – экономический эффект;

Пу – упущенная прибыль;

З – затраты на мероприятия.

$$\text{Эф} = 7392000 - 830600 = 6561400 \text{ руб.}$$

Далее определим экономическую эффективность по формуле (12):

$$\text{Эт} = \text{Эф} / \text{З}, \quad (12)$$

где Эт – эффективность;

Эф – экономический эффект;

З – затраты на мероприятия.

$$\text{Эт} = \text{Эф} / \text{З} * 100\% = 6561400 / 830600 * 100\% = 780\%.$$

Эффективность реализации данных мероприятий очевидна, позволит повысить трудовую активность персонала и позволит снизить текучесть кадров.

Предложенные мероприятия будут иметь и определенный положительный социально-психологический эффект, т. к. снижение уровня текучести персонала положительно скажется на имидже компании, стабилизирует кадровую политику, увеличит объём обслуживания, улучшит атмосферу в коллективе и условия труда.

Таким образом, анализ использованной для создания рекомендаций теоретической базы и результаты проведенного практического исследования позволяют надеяться, что разработанные способы дадут возможность руководителям ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент» успешно применить их для решения задач по стимулированию своих работников в целях снижения текучести персонала.

Заключение

В рамках выполнения дипломного проекта проведен анализ причин текучести персонала и разработана системы мотивирования труда персонала как фактора стабильности персонала.

Для достижения цели в проекте выполнены следующие задачи.

В первой главе проекта изучены теоретические аспекты мотивации трудовой деятельности; дано определение мотивации и стимуляции персонала, определена роль мотивации для стимуляции персонала; рассмотрены содержательные и процессуальные теории мотивации; рассмотрены труды таких ученых, как А. Маслоу, Ф. Герцберг и Д. МакКлелланд, В. Врум, Стейси-Адамс, Л. Портер и Э.Лоулер.

Проведен обзор российских и зарубежных методов мотивации, осуществлено сравнение российской модели мотивации с американской и японской моделью.

Вторая глава проекта аналитическая. Объектом исследования является система мотивирования персонала, применяемая в стоматологической поликлинике «Классик-Дент», расположенной в г. Абакан. Проведен анализ состава и структуры персонала с использованием статистических данных, рассчитаны коэффициенты движения персонала. На основании этих данных выявлена текучесть персонала, составляющая 48%. Для получения информации о причинах текучести было проведено анкетирование на основе разработанной анкеты по оценке мотивов трудовой деятельности и анкеты по оценке степени удовлетворенности работой.

Проведя исследование факторов удовлетворенности трудом сотрудников ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент», можно сделать следующий вывод, что степень удовлетворенности трудом в 2015 г. по сравнению с 2014 г. значительно возросла. Так, интерес к работе увеличился с 59,8% до 63,4%, удовлетворенность достижениями в работе с 55,5% до 57,8% в 2015 г., удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками 73,4% до 87,2% в 2015 г., профессиональная ответственность с 63,4% до 66,7%. В целом

можно отметить достаточно высокие показатели удовлетворенности трудом по представленным факторам.

Однако нельзя не заметить, что фактор улучшения взаимоотношений с руководством стоит на достаточно низком уровне, в 2014 г. он составил 42,3% и вырос незначительно до 44,4%. В 2015 г. предпочтение выполняемой работы более высокому заработку составило 41,1%, что на 11,4% меньше чем в 2014 г. Удовлетворенность условиями труда в 2014 г. составила 51,9%, а в 2015 г. 52,2% - данный показатель увеличился незначительно, что свидетельствует о среднем уровне удовлетворенности условиями труда.

На основании проведенного опроса и анализа данных деятельности организации сделан вывод о том, что руководству необходимо обратить внимание на удовлетворенность условиями труда на предприятии, исключить предпочтение выполняемой работы более высокому заработку, а также улучшить климат на предприятии, то есть поставить взаимоотношения работников с руководством на новый, более высокий уровень.

С целью сокращения текучести персонала, необходимо использовать меры для ее профилактики с сотрудниками организации, и должна присутствовать программа, в которой будут учтены все факторы, влияющие на текучесть персонала. Этому посвящена третья проектная глава работы.

Программа по снижению текучести персонала включает:

- предоставление максимума реалистичной информации в процессе отбора;
- разработку системы поощрения работников;
- улучшение организации и условий труда;
- повышение уровня обеспеченности социальными благами: льготами и компенсациями;
- меры по устранению социально-психологических причин текучести персонала;
- внимание к идеям и предложениям сотрудников;
- развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации.

С учетом всех рассматриваемых факторов предложены возможные варианты устранения причин текучести персонала, разработана программа по снижению текучести персонала, определен срок реализации данной программы – 1 год, произведены расчеты экономии средств за счет уменьшения текучести кадров:

- при реализации программы уровень текучести кадров возможно снизить до уровня 28%;

- при снижении уровня текучести кадров до 28% и повышения производительности экономия составит 848972 рублей.

Таким образом, с уменьшением текучести в коллективе установится более благоприятная психологическая обстановка, а предложенная программа позволит минимизировать затраты, связанные с текучестью персонала.

В целом, можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить мотивацию сотрудников и как следствие будет способствовать стабильности персонала.

Список использованных источников

1. Федеральный закон «О защите прав потребителей» (Фед.закон принят Гос. Думой 2 июня 1993 г.: по состоянию на 23 ноября 2009 г., №175-ФЗ) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».
2. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утв. постановлением Минтруда России от 21.08.98 № 37 (с изменениями от 21 января, 4 августа 2000 г., 20 апреля 2001 г., 31 мая, 20 июня 2002 г., 28 июля, 12 ноября 2003 г., 25 июля 2005 г., 7 ноября 2006 г., 17 сентября 2007 г., 29 апреля 2008 г.). // Российская газета. – 2013. - №9. – С. 56-59.
1. Алклычев А.М. Малый и средний бизнес в строительстве: есть ли перспективы? // ЭКО. - 2012. - № 4. - С.107-113.
2. Аристов Д.В. Квалиметрический анализ конкурентоспособности предприятия /Д.В. Аристов, В.С. Осипчик // Менеджмент в России и за рубежом. - 2010. - № 1. - С. 90-95.
3. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирования личности. – М.: Мысль, 2012. - 158 с.
4. Афонасова М.А. Менеджмент / М.А. Афонасова. – Томск: Томск.гос.ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2010. – 250 с.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
6. Баринов В.А. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 237 с.
7. Басовский Л.Е. Управление качеством. - М.: ИНФРА-М, 2012. -212с.
8. Бекетов Н.В. Факторы инновационной конкурентоспособности развития российской экономики // Маркетинг в России и за рубежом. - 2010. - №1.- С. 59-67.
9. Виханский О.С., Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.:Экономистъ, 2011. – 528 с.

10. Вострикова Л.А., Купрюшина О.М. Основы и методы факторного анализа вознаграждения персонала // Справочник экономиста. № 5.- 2010. - С 96-101.
11. Гапонова О.С., Направления использования отечественного и зарубежного опыта мотивации персонала организаций // Вестник Нижегородского университета им Н.И.Лобачевского. - №1- 2011. – С. 17-22.
12. Генкин Б.М. Экономика и социология труда / Б.М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М.:Норма, 2011. - 448с.
13. Гончаров В.В. Важнейшие критерии результативности управления [Текст]: - М.: МНИИПУ, 2013. - 304 с.
14. Гончаров В.В. Важнейшие критерии результативности управления: - М.: МНИИПУ, 2013. – С. 114-116.
15. Губенко Е. К вопросу о модели управления персоналом в японских компаниях\ Е.Губенко/ Человек и труд. – 2013. – №1. – С. 23-28.
16. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2000. – 270 с.
17. Друкер П. Практика менеджмента. – М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2000. – 397с.
18. Друкер П. Энциклопедия менеджмента. – М.: Вильямс, 2004. – 421 с.
19. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие по специальности «Управление персоналом»/ А.П.Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 352с.
20. Жданкин Н.А. Мотивация персонала. Измерение и анализ: учебно-практическое пособие / Н.А. Жданкин. – М.: Финпресс, 2010. – С. 272.
21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. - Изд. 2-е, перераб. И доп. - М.: ИНФРА-М, 2011.-446 с.
22. Комаров Е. Черты американского стиля управления // Управление персоналом. - 2013. - №9. – С. 44-46.

23. Лукьянова Н.А. Мотивационный менеджмент / Н.А. Лукьянова. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2010 – 206 с.
24. Лясников Н.В. Экономика и социология труда / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин, Ю.В. Лясникова; Ин-т междунар. социал.-гуманитар. связей - М.: КноРус, 2012. – 288 с.
25. Макклелланд Д. Мотивация человека. Издательство «Питер». – 2007. – 669 с.
26. Маслоу А. Мотивация и личность: Психология. – СПб.: Питер, 2008. – 105 с.
27. Машкина И.А. Производственная практика: метод. указ. по выполнению практики и написанию отчета / сост. И.А. Машкина, А.И. Перфильева. – Иркутск: ИрГУПС, 2012. – 36 с.
28. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. - 3-е издание: Пер. с англ. - М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2011. – 672 с.
29. Мотивация персонала в современной организации / под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: Книжный Дом, 2012. – 240 с.
30. Оганесян И.А. Управление персоналом организации / И.А. Оганесян. – Мн.: Амалфея, 2010. - 256с.
31. Организация труда кадровиков: справочное пособие. – М.: Изд-во «Финпресс», 2007. – 160 с.
32. Отчет: Анализ состояния укомплектованности кадрами, текучести кадров в ООО Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент». // Утверждено: Приказ главного врача от 21.01.2014 г. №8.
33. Павленко Ю.А. Мотивация труда: Отечественный и зарубежный опыт / Ю.А., Павленко. – Томск: Изд-во ТГУ, 2015. – 118 с.
34. Переверзев М.П. Менеджмент /М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М, 2007. – С. 235-237.
35. Правила внутреннего трудового распорядка в ООО

- «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент». Утверждено: Приказ главного врача от 08.03.2009 г. №31.
36. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации / В.П.Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2012. - 279с.
37. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.:Вершина, 2011. – 224с.
38. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом // Кадры, персонал. – 2010. – №6. – С. 24-26.
39. Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т.О. Соломанидина. – М.:ООО «Журнал «Управление персоналом», 2011. – 128 с.
40. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А.Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2012.- 224с.
41. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-методическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. – М.:ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 368 с.
42. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом. Учеб.-метод. пособие. - К.:МАУП, 2012. – 832 с.

Приложение А

Таблица А.1 - Основные негативные и позитивные последствия текучести персонала ООО «Стоматологическая поликлиника «Классик-Дент»

Негативные последствия текучести персонала стоматологии	Позитивные последствия текучести персонала стоматологии
Организация теряет ценного сотрудника с уникальным опытом, знаниями и навыками	Увольнение неэффективных сотрудников положительно сказывается на деятельности организации в случае, если в результате замены происходит более способный и мотивированный сотрудник
Сотрудник уходя, может увлечь за собой своих постоянных клиентов, которые не захотят обслуживаться у других специалистов	Обновление и внесение новых идей, способов и методов работы, решения проблем
Уход специалиста может вызвать некоторое недоверие к стоматологии со стороны клиентов.	Оздоровление климата в организации
Снижается эффективность увольняющегося работника перед его уходом из организации, так как снижается мотивация и ответственность за результат	Открытие вакансий и возможностей для перевода работающих сотрудников, что будет способствовать повышению их мотивации, а также их удержанию
После ухода сотрудника не выполняется определенный объем работы, который был закреплен за сотрудником, возникает так называемый простой	Появляется возможность проведения реорганизации стоматологии, что может привести к более эффективному распределению работ между исполнителями
Негативные последствия текучести персонала стоматологии	Позитивные последствия текучести персонала стоматологии
Часть работы уволившегося/уволенного работника распределяется между другими сотрудниками отдела или организации, что увеличивает их нагрузку, напряженность их труда	Принятие на работу сотрудника, обладающего современными и эффективными методами и приемами работы

<p>Увольнение одного из сотрудников может вызвать негативное психологическое влияние на других сотрудников, снижая их мотивацию, лояльность к организации</p>	<p>Перевод работающих сотрудников позитивным образом может сказаться на их стремлении к повышению своей квалификации</p>
<p>Если увольняется значимый и авторитетный сотрудник, то помимо сильной демотивации подчиненных/коллег важно помнить и учитывать, что это может повлечь за собой уход ряда других сотрудников</p>	<p>Увольнение сотрудника может заставить руководство организации выявить причины данного увольнения и разработать меры по их скорейшему устранению</p>
<p>При увольнении сотрудников необходимо направлять дополнительные затраты на подбор новых сотрудников для замены</p>	<p>Оптимизация численности работающих в стоматологии</p>
<p>Эффективность и производительность труда вновь принятых сотрудников ниже средней в период адаптации</p>	<p>Оптимизация затрат на подбор новых сотрудников</p>

Приложение Б

Таблица Б.1 – Сводная таблица результатов оценки степени удовлетворенности работой

Факторы удовлетворенности	Количество соответствующих ответов						Общее количество опрошенных
	Совершенно удовлетворен	Пожалуй удовлетворен	Совершенно не удовлетворен	затрудняюсь ответить	улучшение состояния	ухудшение состояния	
1 Выбранная профессия	3	5	1		6	3	9
2 Содержание труда	1	8			7	2	9
3 Организация труда	2	4	3		5	4	9
4 Оплата труда	1	6	1	1	9		9
5 Отношения в коллективе	2	5	2		3	6	9
6.Стиль и методы работы руководителя		5	2	2	4	5	9
7 Отношение администрации к нуждам работников	1	4	2	2	4	5	9
8 Перспективы профессионального роста		2	6	1	3	6	9
9 Объективность оценки работы руководителем	2	4	2	1	3	6	9
10 Уровень информированности о делах предприятия	1	4		4	4	5	9
11 Возможность влиять на дела в коллективе	2	4	1	2	4	5	9
12 Социально-бытовые условия на производстве	1	2	6		6	3	9