

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра экономики и менеджмента

Совершенствование системы мотивации труда на предприятии

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ С.Л. Фоменко

Исполнитель:
Ведмедьева Олеся Игоревна,
обучающийся БУ-42z группы
4 курса заочного отделения

подпись

Научный руководитель:
Толстых Ольга Анатольевна,
канд.пед.наук, доцент кафедры
ЭиМ

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Одной из сложностей, с которыми сталкиваются руководители предприятий, является эффективное управление трудовыми ресурсами. Заинтересованность персонала организации в работе, стимулы, побуждающие его к эффективной работе, и умение управленцев правильно сформировать мотивацию сотрудников напрямую влияют на успешную жизнедеятельность организации. От эффективности и производительности сотрудников зависит функционирование любой компании.

Задача руководства состоит в том, чтобы максимально раскрыть возможности персонала и эффективно их использовать. Решение только тогда будет эффективным, когда оно достоверно воплощается в жизнь сотрудниками организации. В том случае, если работники заинтересованы в результатах своего труда, можно достичь эффективного взаимодействия. Для создания заинтересованности работника необходимо подобрать верную мотивацию, и системы вознаграждения, соответствующие ей.

Проблемная ситуация заключается в том, что ООО «Планета Авто» предоставляет разнообразные социальные стимулы и материальные выплаты персоналу предприятия, заработная плата соответствует среднему уровню по отрасли. В то же время наблюдается высокая текучесть кадров, проявляются трудности формирования резерва для замещения руководящих кадров в связи с низкими показателями постоянства в группе молодых специалистов.

Проблема, исследуемая в работе, заключается в противоречии между высокой степенью затрат, реализуемых на предприятии ООО «Планета Авто» и низким воздействием их на процесс мотивации коллектива. Рациональная организация трудовой деятельности невозможна без научного подхода к управлению системами мотивации персонала предприятия. С данной целью необходимо применить методики, доказавшие свою эффективность на практике. А понимание таких основ управления человеческими ресурсами, как физиология и психология труда, поможет специалистам кадровой службы в решении задач управления персоналом.

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что совершенствование процесса мотивации персонала, и повышение кадрового потенциала организации, неразрывно связаны. Применение на практике различных методик повышения мотивации персонала на предприятии повышает его социально-экономическую эффективность.

Степень разработанности темы исследования с точки зрения проблематики управления процессом мотивации персонала организации недостаточно высока среди отечественных авторов. В процессе написания работы были использованы труды таких ученых, как А.В. Дейнека, А.Я. Кибанов, М.Ю. Рогожин, С.А. Шапиро, и другие. Также были изучены работы зарубежных авторов, занимающихся проблемой управления персоналом, таких как М. Армстронг, А. Бэрн, Ф. Шмидт, Д. Хантер и другие.

Теме мотивации персонала отводится главное место в его управлении. В настоящее время известно несколько различных теорий мотивации, выводы и положения которых могут быть противоречивы.

Значимость темы исследования для науки и практики заключается в том, что при более детальной разработке основных факторов управления системами мотивации персонала, полученные знания могут быть применены на практике, в разрезе конкретной ситуации. Каждое предприятие по роду своей деятельности специфично, соответственно, программа мотивации должна учитывать все особенности и запросы конкретной организации.

Объектом исследования в работе является персонал предприятия ООО «Планета Авто» .

Предметом исследования является совершенствование систем мотивации персонала предприятия ООО «Планета Авто» .

Целью работы является разработка комплекса мер, нацеленных на совершенствование систем мотивации для работников предприятия ООО «Планета Авто» .

Исходя из цели исследования, сформулированы следующие задачи:

- Н Изучить основные аспекты формирования мотивации персонала;
- Н Обобщить методы управления мотивацией и стимулированием персонала;
- Н Провести анализ основных экономических показателей и кадрового состава предприятия ООО «Планета Авто» ;
- Н Разработать рекомендации по совершенствованию систем мотивации персонала ООО «Планета Авто» .

Основным источником информации для проведения анализа деятельности предприятия ООО «Планета Авто» являются внутренние регламенты и отчетность по исследуемому направлению за 2015-2016 годы. Междисциплинарный характер темы исследования потребовал привлечения результатов научных трудов не только в области теории менеджмента, но и

управления персоналом, социологии, маркетинга, экономики предприятия, и других направлений обществоведческих и управленческих наук.

Основными методами, используемым в исследовании, являются методы классификации, логического анализа. Методика исследования строится на обработке и систематизации данных об управлении мотивацией персонала предприятия, анализе полученных результатов, разработке рекомендаций по выбору методики совершенствования процесса мотивации на предприятии. В ходе работы, при анализе правовых документов в области управления персоналом, использовался метод анализа документальных источников, и контент-анализ Интернет-ресурсов.

Структура работы состоит из введения, двух глав в четырех параграфах, заключения, списка использованной литературы, включающего 55 наименований, и двух приложений. Общий объем работы составляет 60 страниц.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МОТИВАЦИИ ТРУДА

1.1 Сущность и значение мотивации и стимулирования персонала

Эффективное управление предприятием предполагает максимально полное использование всех имеющихся ресурсов, главным из которых являются работники, целенаправленная трудовая деятельность которых способна обеспечить достижение краткосрочных и долгосрочных целей предприятия. В связи с этим производственно-социальный характер экономики предприятия малого бизнеса, имеющей как экономические, так и поведенческие предпосылки, обуславливает необходимость изучения проблемы трудовой мотивации.

Стимулирование персонала предприятия к эффективному труду может рассматриваться как управленческий процесс, направленный на

формирование определенной системы стимулов, обеспечивающих рост эффективности трудовой деятельности.

Основным моментом в трактовке стимуляции человеческой активности является выделение тесной взаимосвязи стимулов и потребностей. Подчеркивая потребностный характер стимулов, А. В. Дейнека характеризует стимулы, как «осознанные, являющиеся свойством личности побуждения поведения и деятельности, возникающие при высшей форме отражения потребностей», в то время как побуждение рассматривается как «стремление к удовлетворению потребности».

В рамках экономической психологии, разрабатывая проблему взаимосвязи между экономикой и поведением человека (социальных групп), К. Г. Караманова под стимулированием подразумевает «проявление тех ценностей и норм, которые сложились в данной культуре. Усвоив эти ценности и нормы, люди выбирают те из них, которые в наибольшей степени позволяют им вписаться в систему социально-экономических отношений, сохранить стабильность, добиться своих целей, реализовать свои ориентации, не вступая одновременно в конфронтацию с теми, от кого зависит их благополучие.

Стимулирование в трудовой сфере А.Я. Кибанов определяет как «воздействие на человека для достижения личных, групповых и общественных целей, где стимулами выступает то, что вызывает человеческие действия», а также как «вербальное поведение, направленное на выбор стимулов (суждений) для объяснения, обоснования реального трудового поведения».

Х. Т. Грэхем, разрабатывая гуманистический подход к управлению, большое внимание уделял проблеме управления персоналом организации, где под стимуляцией понимаются «силы, существующие внутри или вне человека, которые возбуждают в нем энтузиазм и упорство в выполнении определенных действий». При этом уточняется задача менеджера, которая заключается в направлении стимуляции работников на достижение

организационных целей. Структура стимуляционного процесса включает потребности, внутреннее напряжение, направленное на удовлетворение стремлений поведение; получение вознаграждения; удовлетворение; самооценка поведения.

Методом стимуляции сельскохозяйственного труда является стимулирование работников предприятия за высокопроизводительный, качественный труд, более полная реализация имеющегося трудового потенциала.

Так, например, В.В. Кафидова трудовое стимулирование рассматривает как «процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации и продуктивное выполнение принятых решений или намеченных работ». Такой подход отражает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания стимуляции. При этом сущность управления персоналом заключается в обеспечении целенаправленного, планомерного воздействия управляющей системы (субъекта управления) на управляемую (объект управления) в целях достижения роста эффективности определенных результатов трудовой деятельности, что предполагает согласование целей объекта и субъекта управления.

Существуют два типа воздействия на стимулирование персонала: непосредственный (прямой) и опосредованный. Непосредственный тип стимулирования осуществляется в одном случае путем прямой стимуляции, то есть с помощью применения методов и средств глубокого проникновения в личностную систему ценностных ориентаций работника (убеждение, внушение, пропаганда, агитация) с целью формирования желательной системы трудовых стимулов.

Опосредованным типом стимулирования работников агропромышленного предприятия является стимулирование, в основе которого действует механизм влияния на условия жизнедеятельности работника, включая внешние детерминанты, формирующие потребностную

систему предпочтений индивида в соответствии с целями управления. Цель стимулирования можно определить, как стремление побудить работника к наибольшей активности, к более полной отдаче своего профессионального потенциала с целью достижения наилучшего результата в процессе трудовой деятельности, сверх того, что предусмотрено трудовыми отношениями. В основе механизма функционирования данного типа рассматриваются предметы, действия других людей, носителей обязательств и возможностей, другими словами, инструменты, вызывающие действие определенных мотивов, называемые стимулами.

Процесс стимулирования (использование разнообразных стимулов для мотивации людей) имеет различные формы, среди которых основным является материальное стимулирование. При этом используются материально-денежные, экономические средства (зарплата, премии, доплата, надбавки), материально-неденежные, внеэкономические стимулы (производственно-технические, организационные, санитарно-гигиенические, временные, бытовые и др.), а так же моральные, административные (похвала, почетные звания, правительственные награды и др.).

В итоге, стимулирование можно рассматривать как особый вид взаимодействия работника и предприятия, обмен деятельностью, которая со стороны работника направлена на получение определенных социально значимых благ, со стороны предприятия – на получение действенного вклада работника в общий процесс функционирования. Вместе с тем, следует отметить, что обмен деятельностью может иметь как гарантийный и эквивалентный характер (прямое стимулирование), так и негарантийный и неэквивалентный (опосредованное стимулирование). Тем не менее, важно подчеркнуть, что выбор той или иной линии трудового поведения определяется личностным свободным выбором самого участника производственного процесса.

По отношению к трудовому поведению стимулирование осуществляет следующие функции: экономическую, социальную, социально-психологическую.

Экономическая функция направлена на содействие поведению эффективности производства и подразумевает совершенствование (реструктуризацию) распределительных отношений в сфере труда. Одним из действенных элементов механизма реализации функции является процесс дифференциации оплаты труда в соответствии с мерой трудового участия индивида и его результатов.

В ситуации личного выбора индивидом той или иной линии трудового поведения предполагаемый стимул рассматривается работником с двух позиций: с позиции оценки степени возможного удовлетворения индивидуальных потребностей, а так же с позиции количества затрачиваемых усилий при достижении цели. При этом согласно стимуляционной концепции ожидания, работник концентрирует свои усилия с целью достижения поставленной цели лишь в том случае, когда удовлетворение его потребностей наиболее вероятно. Другими словами стимулы выгоды представлены функцией факторов ожидания «затраты труда-результаты», «результаты-вознаграждение». Относительная степень удовлетворения индивида находится в соответствии с вероятностью успеха получения вознаграждения и оценкой его значимости.

Социальная функция стимулирования определяется влиянием дифференциации доходов населения на социальную структуру общества. Другими словами человек, функционируя в системе общественного разделения труда, располагает комплексом тех или иных экономических и социальных благ, соотносимых с его положением.

Социально-психологическая функция стимулирования характеризует воздействие всей существующей системы стимулирования на состояние внутреннего мира работника (потребности, ценностная ориентация, установки, личностная стимуляция труда, отношение к труду). Социально-

психологическая функция включает нравственную и воспитательную функции стимулирования, которые прямым образом влияют на формирование трудовой морали в коллективе, обществе.

Мотивации персонала отводится главная роль в его управлении. Это процесс, влияющий на поведение человека, и его заинтересованность в определенном виде деятельности. В настоящее время известно несколько различных теорий мотивации, выводы и положения которых могут быть противоречивы. В связи с чем, управленцам предприятий не стоит следовать данным теориям как неукоснительным готовым решениям.

Изучив основные факторы управления мотивацией персонала, важно применять полученные знания в разрезе конкретной ситуации. Каждое предприятие по роду своей деятельности специфично, соответственно, программа мотивации должна учитывать все особенности и запросы конкретной организации.

Мотивацию принято разделять на внутреннюю и внешнюю. Под внутренней понимается мотивация, при которой выполнение деятельности вызывается интересом к ней, ее ценностью, то есть побуждения деятельности находятся в самом субъекте деятельности. При внешней мотивации детерминанты поведения находятся вне субъекта, деятельность осуществляется под воздействием внешних стимулов. При этом любой стимул определяется как внешний, если воспринимается как таковой субъектом деятельности.

В отношении понятия мотивации существует множество теорий. Эти теории изучают, какие существуют мотивы и побуждения человека и как осуществляется мотивация производственного поведения человека. Все они базируются на анализе потребностей или интересов, побуждающих к тем или другим действиям («внутренние», или личностные, аспекты мотивации»).

Теории мотивации можно условно поделить на две группы – содержательные теории, основанные на анализе факторов, формирующих мотивацию, и процессуальные теории, сфокусированные на самом процессе

мотивации. К содержательным относится теория потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда, и другие. Над процессуальными теориями работали такие ученые, как В. Врум, Портер-Лоурер, Д. МакГрегор, и другие. Рассмотрим более подробно основные положения некоторых из этих теорий .

Большую заинтересованность ученых вызывают две основные содержательные теории: теория иерархия потребностей А. Маслоу и теория потребностей К. Альдерфера. Потому что они максимально отражают потребности, побуждающие людей работать обусловленным образом и воздействующие на мотивационный процесс труда. А. Маслоу подчеркивал, что на протяжении всей своей жизни человек постоянно что-то желает (имеет потребность в чем-либо). Как только удовлетворяется одно желание, появляется другое. Иногда поведение человека обусловлено сразу несколькими потребностями, которые, как правило, выстраиваются в некую иерархическую систему, где есть ведущие и более глобальные потребности. Иногда одна потребность не может быть удовлетворена без другой, или без первоначального удовлетворения потребности низшего уровня .

А. Маслоу считал желания или, другими словами, потребности человека врожденными, и приобретенными (все виды социальных потребностей – в социальной аффилиации, знании, признании и уважении, в самореализации). Все эти потребности, по Маслоу, организованы в четкую иерархическую структуру. В основе организации данной структуры потребностей лежит принцип удовлетворения потребностей сначала на более низком уровне (например, биологические потребности), а затем на более высоком уровне (удовлетворив биологические потребности, человек стремится удовлетворить потребность в безопасности, а потом – социальные потребности). Значимость теории Маслоу заключается в том, что руководители стали уделять внимание мотивации сотрудников, исходя из понимания, какие виды потребностей являются на данный момент для данных сотрудников наиболее актуальными.

В отличие от теории Маслоу, «движение» от одной потребности (группы потребностей) к другой потребности в теории К. Альдерфера может осуществляться в обе стороны от низших потребностей к высшим и наоборот. Это придает особенное свойство модели мотивации – если предприятие не может удовлетворить, например, потребности роста сотрудника (в повышении профессионального статуса), то оно может удовлетворить его потребности связи (в признании, безопасности и принадлежности к значимой профессиональной группе). Модель обнаруживает преимущества для отыскивания целесообразных форм мотивирования.

Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга рассматривает методы увеличения эффективности труда и повышения мотивационного потенциала работы. Согласно его теории, высокие и устойчивые показатели работы невозможны, если человек не заинтересован в результатах своего труда. Для того чтобы хорошо работать, человек должен это захотеть. Американские экономисты Хэкман и Олдхэм развили и систематизировали эту теорию. Согласно модели Хэкмана – Олдхэма, определенные характеристики рабочего состояния способны повысить трудовую мотивацию работников.

В 1957 г. Дуглас МакГрегор сформулировал теорию «Х» и «У» мотивации. В соответствии с теорией «Х», люди не любят работать, избегают ответственности и принятия решений. Поэтому задача менеджера – «заставить» людей работать, прибегая к свойственным людям метапрограмме «бегство от неприятного». Сущность такого типа мотивации можно охарактеризовать так: «если ты этого не сделаешь – тебе будет хуже», вынуждая работника делать что-либо, из-за страха перед наказанием. «У» мотивация основана на метапрограмме «движение к приятному». В ее основе – постулат о том, что люди любят работать, если в процессе деятельности удовлетворяются их значимые потребности и реализуются актуальные мотивы. Задача менеджера – уметь распознавать эти потребности и мотивы.

Проанализируем, в том числе концепцию партисипативного управления и теорию «Z» У. Оуччи. Это сравнительно новые концепции, которые чаще всего применяют в компаниях, главным ресурсом развития которых являются знания и творческий потенциал персонала. Концепция партисипативного управления организована на найме сотрудника к управлению делами на предприятии. Сотрудник исполняет свои обязанности особенно квалифицированно, если он заинтересован в функционировании организации и данная организация удовлетворяет значимые для него потребности. Партисипативное управление мотивирует к наилучшему осуществлению работы, увеличивая продуктивность труда, содействует большей отдаче сотрудника и ориентируется на достижение значительно более высоких долгосрочных целей.

Подводя итог вышеизложенным доводам, определим понятие «мотивация», с одной стороны, как процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее совершенного удовлетворения потребностей обоих (управленческий аспект), с другой стороны как систему разнообразных способов влияния на персонал для достижения запланированных целей и работника, и организации (экономический аспект). Нужно понимать, что для успешного управления мотивацией персонала ни одна из этих теорий не применяется в изолированном, чистом виде. Однако из теорий мотивации можно выделить общие факторы, применимые на предприятиях различных сфер деятельности.

Можно сделать вывод, что система мотивации должна разрабатываться индивидуально, не только под конкретное предприятие, но даже под конкретную личность. Это общая задача, как руководителей предприятий, так и специалистов по управлению персоналом, и руководителей департаментов, служб и отделов – понимать, какие именно из составляющих различных теорий мотивации будут определяющими и эффективными в системе мотивации персонала конкретной организации.

Таким образом, резюмируя все выше изложенные определения, можно сказать, что стимулирование персонала является способом управления, включающим многообразие форм и методов, регулирующих трудовое поведение, которые направлены на обеспечение эффективной трудовой деятельности на предприятии. Вместе с тем, эффективность трудовой деятельности обеспечивается соответствием структуры стимулов труда организации структуре системы стимулов персонала. При этом – чем больше степень соответствия, тем выше стимулированность персонала, эффективность его труда, а также успех предприятия малого бизнеса.

1.2 Материальные и нематериальные виды вознаграждений и их значение в стимулировании персонала

На сегодняшний день имеется широкий диапазон видов и методов взаимодействия с работниками для побуждения мотивации. Виды вознаграждения изменяются в соответствии с запросами общества. Поэтому важно понимать действует механизм мотивации, какой вид, стимул или метод и в какой период должен быть применен к конкретному работнику.

Под воздействием современных теорий мотивации в ведущих мировых компаниях в настоящее время сложилась новая философия управления персоналом. В ней нашли свое место как традиционные, так и не традиционные подходы к вопросам влияния на поведение людей. К традиционному подходу относится применение известных в теории менеджмента методов мотивации (они свойственны любой организации).

Административно-организационные (или дисциплинарные) методы – они базируются на сформированной в организации системе административных требований, регламентирующих деятельность персонала. Данные требования изложены в нормативных документах организации. На основании нормативных документов, должностных инструкций, приказов и т.п. зафиксированы требования к исполнению должностных обязанностей каждым сотрудником, устанавливается система штрафных санкций за их невыполнение и т.п.

Экономические методы – т.е. методы материального (прежде всего денежного) стимулирования.

Социально-психологические методы – к этой группе относятся способы так называемого нематериального поощрения работников. В этой группе методов выделяют а) собственно социальные методы (соответствующие так называемой «модели опеки» и «поддерживающей модели» организации, по Р. Лайкерту – это и гарантированный «социальный пакет», удовлетворяющий потребности работников в социальной защищенности и безопасности, и система медицинского страхования, гарантии трудовой деятельности по договору с компанией и т.д.); б) психологические методы – опирающиеся как на понимание индивидуально-психологических особенностей людей (типа мышления, характера, темперамента, мотивационного типа, направленности личности и т.д.), так и социально-психологических факторов, мотивирующих людей (их ведущих потребностей и мотивов). Под психологическими методами воздействия на личность в литературе называют внушение, убеждение и другие методы, прежде всего словесного воздействия (их цель – усилить или ослабить те или иные установки, ценности и ценностные ориентации личности, сформировать готовность к тому или иному типу социального (организационного) поведения и деятельности).

Все перечисленные методы мотивации относят к «традиционным», потому что они давно стали «классическими» в теории и практике менеджмента. Нетрадиционные методы соответствуют парадигмам

управления человеческими ресурсами, складывающимся в постиндустриальном обществе. Отметим, что во многом эти парадигмы носят пока еще гипотетический характер (то есть воплощаются в жизнь отдельные элементы, но пока еще не все принципы, свойственные высокоразвитым обществам и организациям).

Современным организациям в большинстве стран и в России приходится сталкиваться со сложившимися в конкретных исторических и национальных условиях управленческими реалиями, обусловленными как местом данной страны в системе международного разделения труда, спецификой ее экономического развития на современном этапе, так и социально-культурными особенностями человеческих ресурсов. К тому же в условиях неравномерного развития регионов такой большой страны, как Россия, руководителям приходится сталкиваться с множеством явлений: разными потребностями, ценностями, ценностными ориентациями, культурным уровнем персонала, национальными особенностями. Существенной проблемой также можно назвать проблемы в профессиональной подготовке персонала.

Одним из важнейших заданий организации труда есть создание надлежащих условий для спокойной, ритмичной, производительной работы индивидов и коллективов для раскрытия и развития способностей, творческого потенциала. Мотивация и стимулирование к труду, возможность реализоваться как личность и как специалист способны удержать талантливых и перспективных работников на предприятии в конкурентных условиях. Тема мотивации труда будет актуальной до тех пор, пока существует производство, и человек принимает в нем непосредственное участие.

Если человек заинтересован в труде и его результатах, он наилучшим образом использует знание, опыт, свое рабочее время, проявляет творческую инициативу. Поскольку изменяется содержание и характер труда, так же не может оставаться не переменным и механизм трудовой мотивации.

Наибольшие изменения в социально-трудовых отношениях происходят в результате существенных превращений в технологической, организационной, социально-экономической структуре производства.

Механизмом защиты работника, гарантией его социально-трудовых отношений с работодателем, является трудовой договор. Одним из главных условий, определяющих порядок заключения трудового договора с работником, является предоставление последнему гарантий от необоснованного (противозаконного) отказа от заключения трудового договора. В данном случае под необоснованным отказом следует понимать отказ работодателя заключить с работником трудовой договор по основаниям, не связанным с деловыми качествами последнего, в соответствии со ст. 64 ТК РФ [1]. А статьи 164 и 165 ТК РФ регулируют понятия заработной платы, материальных стимулов, и различных выплат работнику. Также оплата труда регламентируется 82-ФЗ РФ [2].

Исходя из этого, можно вести речь о разных организационно-мотивационных моделях или типах трудовой мотивации. Можно выделить четыре модели, которые показывают с определенной частью условности сущность процесса эволюции трудовой мотивации. В основу этих моделей положенную определенную систему организации и стимулирования труда и качественные изменения мотивации рабочего, возникновения у него новых потребностей более высокого уровня, чем те, которые определяли его трудовое поведение раньше. Условно эти модели можно назвать преиндустриальной, индустриальной, социальной или постиндустриальной, постэкономической или творческой.

При рыночной системе ведения хозяйства предприятиям придется действовать в конкурентной среде, находить и расширять свою «нишу» на рынке товаров и услуг. В связи с этим возникает потребность в увеличении вклада каждого работника в достижение целей каждого предприятия, а одним из главных заданий каждого субъекта ведения хозяйства становится поиск

эффективных способов управления трудом, то есть способов, что обеспечивают активацию человеческого фактора.

Характер трудовой деятельности обусловлен влиянием на человека многочисленных факторов, которые действуют с разной силой в разных направлениях. Деятельность человека обычно побуждается несколькими мотивами одновременно. Один из них может быть ведущим, другие исполнять вспомогательные роли как дополнительные стимуляторы.

Формирование мотивов к труду происходит в значительной степени индивидуально. Между осознанными потребностями и сформированными мотиваторами могут стоять, то есть влиять на мотивацию, такие индивидуальные особенности человека, как образование, состояние здоровья, ценностные ориентации, интересы, идеалы. Мотивы трудовой деятельности могут усиливаться внешними факторами-стимулами .

Любой внешний фактор превращается в стимул для конкретного человека лишь при условии, что он будет им осознан, воспринят как целевой объект удовлетворения определенной потребности и вызовет у него сознательный интерес побуждающий мотив к действию.

Для успешной мотивации работника в первую очередь необходимо понимать, что будет положительным результатом деятельности для конкретного человека. Для кого-то определяющим фактором будет денежное вознаграждение, или ощущение принадлежности к известной компании, для другого социальная защищенность, комфортная рабочая обстановка, возможность карьерного продвижения, либо внутренние желания, например, нести людям пользу. Данные мотивы сугубо индивидуальны .

Потребности и мотивы работника целесообразно определить еще до его трудоустройства. В ходе трудовой деятельности возможна корректировка рабочей деятельности сотрудника. Правильное применение знаний о мотивации персонала поможет оптимизировать его как в рамках интересов компании, так и с точки зрения личных целей сотрудника.

К вознаграждению персонала можно отнести все затраты, которые несет работодатель, в соответствии с трудовым соглашением с каждым работником. Процесс определения системы вознаграждения персонала должен, с одной стороны, учитывать деятельность сотрудника, а с другой – мотивировать его на достижение желаемого уровня деятельности.

Мотивация – многоплановое явление. Существуют внутренние и внешние аспекты мотивации. К «внутренним» аспектам относится личностная специфика самих сотрудников, их внутренние стимулы, которые, собственно, и определяют их мотивационный профиль. К «внешним» аспектам мотивации относятся собственно организационные стимулы: сама система стимулирующих воздействий на сотрудников со стороны руководства (используемые в организации организационно-административные, экономические и неэкономические, то есть социально-психологические методы стимулирования). Рассмотрим методы стимулирования, применяемые для мотивации персонала.

Сегодня акцент делается больше на удовлетворении социальных и психологических потребностей работников, нежели на простой материальной выгоде. Социально-психологические методы стимулирования основаны на понимании психологических особенностей сотрудников, которым важны оценка со стороны окружающих, принятия их творческих усилий, формирование отношений в процессе деятельности, возможность обретения нового социального статуса и так далее. Психологические (и социально-психологические) аспекты мотивации становятся важнейшим условием ее эффективности.

В современных реалиях кризисных условиях экономики мотивация и стимулирование персонала приобретают дополнительное значение. Положения по стимулированию персонала становятся необходимыми. Приветствуются такие активные действия сотрудников, как привлечение клиентов, реализация дополнительных услуг, и многие другие. Каждый

сотрудник должен иметь возможность получить поощрение, или вознаграждение, за реализацию стимулов в антикризисных мероприятиях .

Психологические аспекты стимулирования персонала определяются ценностными ориентациями. По сути, данные ориентации обуславливают мотивационный тип сотрудника, особенности которого должен учитывать руководитель. Удовлетворенность сотрудника в организации (и его лояльность к организации, желание трудиться на общий результат в течение долгого времени) обусловлена тем, насколько реализуются ценностные ориентации в процессе его деятельности в данной организации.

Процесс труда возможен при наличии, по меньшей мере, трех исходных элементов: человека (рабочей силы), орудий труда и предметов труда. И на результат труда может влиять качество отдельного ее элемента. Если же учесть, что сознательное, активное начало принадлежит носителю рабочей силы, то есть человеку, и что качество орудий труда и предметов труда тоже результат человеческих усилий, то не трудно сделать вывод об определяющей роли человека в достижении ожидаемого результата труда.

Система материального вознаграждения может содержать зарплаты, премии, а также продвижения по службе. Для руководящих работников – официальная форма признания их заслуг и профессиональных достижений. Важным фактором является достижение оптимального сочетания в системе вознаграждения как материальных, так и моральных стимулов в рамках системы менеджмента предприятия .

Ценность вознаграждения складывается из следующих факторов – формируется мотивация, основанная на том, что усилия работника дадут ожидаемые результаты работы, а за достигнутыми результатами последует вознаграждение, способное удовлетворить потребности, мотивировавшие работника на приложение усилий в работе.

Предполагая, что за материальные вознаграждения можно удовлетворить абсолютно все потребности персонала, работники предприятия часто входят в распространенное заблуждение о том, что

материальное вознаграждение труда, деньги – это единственный вид достойного вознаграждения за выполненную работу. Такие идеи приводят к неосознанному разочарованию персонала, Поэтому задачей управленца является выявление истинной мотивации работника к деятельности, и формированию системы вознаграждения, которая действительно будет иметь ценность. «Стимул – это внешнее побуждение к деятельности, основной элемент управления человеческими ресурсами компании. Именно стимулы переводят потребности и интересы в мотивы, то есть в личностную смысловую причину поступков, в личную заинтересованность. Она и является главным двигателем производства» .

Непредсказуемость работы с людьми, наряду с колебаниями спроса в этой сфере деятельности, создает то разнообразие, которое им ценится. Прежде всего, однако, ценится то, что все работы в этой сфере, не так важно даже, насколько они рутинны, не относятся к строго регламентированным. Важно не пренебрегать очевидными источниками мотивации. Так как, анализируя сам процесс выбора профессии, можно получить несколько ключей к факторам, побуждающим мотивацию работника .

Преобладание того или иного мотива зачастую определяется моделями социального поведения, усвоенными в процессе формирования предшествующего жизненного опыта. В том числе идентификацией индивида с ценностями той или иной культуры, социального и семейного воспитания, моделью семейного сценария. А также с ценностными ориентациями, определяющими выбор той или иной деятельности и обуславливающими сам стиль ее выполнения. Материальное стимулирование – комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результате деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

На сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике используют следующие виды прямых и косвенных материальных выплат:

зарплата, различного рода премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале (рис. 1).

Рис. 1. – Структура материального стимулирования

Как видно из рисунка 1, материальное денежное стимулирование включает в себя несколько элементов: заработную плату, доплаты и надбавки, премии и системы участия в прибылях, капитале.

Центральную роль в системе материального денежного стимулирования труда играет заработная плата. Она и в настоящее время остается для подавляющего большинства трудящихся основным источником доходов, а значит, заработная плата и в перспективе будет наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом.

Постоянная часть оплаты труда – это совокупность элементов заработной платы, которые слабо связаны с результатами труда работника за конкретный период времени. Т.е. эта стабильная во времени часть оплаты труда.

Базовым элементом постоянной части заработной платы является часть повременной оплаты труда в виде оклада или месячной тарифной ставки.

Основная часть постоянной оплаты труда включает:

1. Должностной оклад – фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей

определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

2. Тарифную ставку – фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

3. Базовый оклад – минимальные оклад (должностной оклад), ставка заработной платы работника государственного или муниципального учреждения, осуществляющего профессиональную деятельность по профессии рабочего или должности служащего, входящим в соответствующую профессиональную квалификационную группу, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Регулярные дополнительные выплаты включают:

1. Надбавки – выплаты, носящие стимулирующий характер, которые начисляются с целью вознаграждения достигнутого работником уровня компетенции (или его элементов) и образования потребности к самосовершенствованию. Исключения в ТК РФ – надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и за вахтовый метод работы (они должны быть отнесены к видам доплат).

2. Доплаты – это выплаты, носящие компенсационный характер, с целью возмещения работнику дополнительных расходов или дискомфорта, связанного с особенностями его трудовой деятельности. Ее начисляют за повышенную интенсивность труда или за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Например, доплата за работу в выходные и праздники, в ночное время, за совмещение профессий (должностей).

3. Выплаты социальной направленности – выплаты, направленные на создание социальных льгот и компенсаций работникам с целью увеличения приверженности работника организации.

В современной управленческой практике широко распространена точка зрения, что величина материальных стимулов полностью определяет отношение к труду и величину индивидуального вклада, т.е. чем выше заработная плата в совокупности с другими материальными стимулами, тем выше индивидуальная производительность труда. Действительно, материальные стимулы являются основными, но считать их единственно эффективными не позволяют следующие обстоятельства:

1. Крупные корпорации развивают в своей структуре различного рода льготы и привилегии, а также социальные программы, которые не оказывают прямого стимулирующего воздействия.

2. Эффективность материальных стимулов связана с обстоятельствами как внутренней, так и внешней по отношению к организации среды, при которых относительная величина значительно колеблется, следовательно, становится в сумме управляющих воздействий непостоянной по произведенному эффекту, т.е. трудно предсказать, как действительно в различных условиях откликается человек на материальный стимул.

3. Материальное стимулирование бывает эффективным только в совокупности с другими управленческими долговременными программами. Например, при отсутствии плановой и отлаженной системы повышения квалификации сильные материальные стимулы приводят к удорожанию рабочей силы низкого качества, т.е. к снижению экономической эффективности общественного труда. Другими словами, применение материальных стимулов в качестве управленческого воздействия должно изменять (повышать) качество работы персонала.

4. В организации никогда не бывает достаточных финансовых ресурсов, чтобы планомерно применять материальное стимулирование всех групп персонала. Это приводит к конфликтным ситуациям, снижающим положительные эффекты стимулирования. В современной российской практике наиболее крупные материальные стимулы назначают руководители предприятия самим себе. Различие в оплате труда руководителя и рядового

персонала достигает огромных размеров. При этом льготы и привилегии также адресуются руководству. Такое положение неизбежно приводит к расслоению коллективов и, самое главное, к снижению доверия к руководству (а следовательно, и управляемости) в целом. Не случайно постоянно возникают конфликты на предприятии по незначительным событиям.

5. Ориентация исключительно на материальное стимулирование приводит к ослаблению связи между предприятием и персоналом, что, в частности, отражается на состоянии текучести и жесткости требований со стороны профсоюзов к работодателям. Установлено, что там, где используют только материальные стимулы, сильны позиции профсоюзов и сложнее заключаются тарифные соглашения, коллективные договоры и контракты.

Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т.е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичным.

Нематериальные стимулы очень многообразны и делятся на три группы: социальные, моральные, социально-психологические. Используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности.

Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («Досках почета»), в награждении особо отличившихся людей специальными знаками, грамотами. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.д.

Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализовываться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сделать вывод, что материальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренном объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных материальных благ в натуральной или денежной форме. А нематериальное стимулирование выступает, как метод воздействия на трудовое поведение и опосредовано через его личную мотивацию. Следовательно, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ПЛАНЕТА АВТО»

2.1 Анализ деятельности предприятия ООО «Планета Авто»

1. Общая характеристика организации

Компания «Планета Авто» – это центр оптовой торговли и сеть розничных магазинов автозапчастей и аксессуаров в Екатеринбурге и Свердловской области.

История фирмы началась в 1998 году. За это время наработан обширный опыт в сфере продаж, позволяющий удовлетворять самые взыскательные запросы клиентов.

Многопрофильность – значительное преимущество компании на рынке автоуслуг.

Развитие компании движется в двух базовых направлениях – оптовые продажи и розничная торговля.

Оптовые продажи

Оптовая база «Планета Авто», расположенная недалеко от ЕКАД, ориентирована главным образом на работу с оптовым клиентом.

Удобное расположение базы недалеко от кольцевой объездной дороги дает возможность избежать утомительных пробок, характерных для Екатеринбурга.

Имеется автомобильная стоянка, столовая, автосервис, автомагазин.

Наличие собственных складских помещений позволяет правильно хранить продукцию, полностью сохраняя ее эксплуатационные качества.

Единая информационная система, адресная система хранения, автоматизированный учет и внутрискладское распределение продукции гарантируют оперативное выполнение заявок любого объема и сложности.

Оптовым клиентам предлагается широкий ассортимент продукции. 25 тысяч наименований запчастей к автомобилям российского производства ВАЗ, ГАЗ, ГАЗель, УАЗ, ОКА. Автошины и диски. Масла, автохимия, автокосметика. Инструмент и приспособления.

Оптовые продажи запчастей для иномарок охватывают более 20-ти тысяч артикулов известных производителей: GATES, NGK, KYB, AJUSA, BOSCH, DENSO, 555, NISSHINBO, UNION, HDK, VALEO, ALLIED NIPPON, CTR , EPS, FILTRON, GKN, KASHIYAMA, KNECHT, LUCAS, MARUICHI, TOKICO, PHILIPS, NARVA, OBK, SWF, LUZAR, GOODWILL и др., всего более 100 мировых брендов. Фирменные масла, оригинальные жидкости.

Работает специальная программа «стол заказов» по заявкам клиентов.

Многолетний опыт работы с регионами позволяет организовать оптимальную доставку запасных частей любой тоннажности на всей территории Уральского Федерального Округа благодаря наличию собственного автопарка. Возможна отправка грузов железнодорожным контейнером, почтовым багажом.

Предлагаются различные варианты оплаты товара с учетом требований и пожеланий клиентов.

Действует система разовых и накопительных скидок.

Работа с ведущими заводами-производителями, прямые поставки оригинальной продукции гарантируют высокое качество товаров и позволяют обеспечить самый широкий ассортимент и оптимальные цены.

Розничные продажи

Розничная сеть «Планета Авто» - это 9 магазинов в Екатеринбурге и Свердловской области.

Собственная торговая сеть делает компанию привлекательным партнером для владельцев всех иномарок и отечественных легковых автомобилей. Розничная сеть открыта в Екатеринбурге, Березовском, Богдановиче, Верхотурье и Красноуральске. Каждый из восьми магазинов обеспечивает посетителям выгодные цены и высокий уровень сервиса:

Широкий ассортимент (до 20 тыс. наименований) запасных частей, двигателей и агрегатов для автомобилей российского производства (ВАЗ, ГАЗ, УАЗ, ОКА).

В наличии солидный выбор запчастей для иностранных автомобилей более чем от 80-ти производителей с мировым именем.

Всегда в продаже шины, диски, автостекло, инструмент и принадлежности, масла, автокосметика, аксессуары.

Стабильно низкие цены. Наличие собственной оптовой базы, использование современных складских технологий, долгосрочные договоры с поставщиками позволяют нам предлагать выгодные условия для розничных покупателей.

Сотрудничаем с предприятиями и организациями, осуществляющими платежи по безналичному расчёту.

Действует накопительная система скидок от 3 до 9 %. Магазины «Планета Авто» работают по удобному для покупателей графику, без перерывов и выходных. Грамотные, квалифицированные продавцы-консультанты ведут индивидуальную работу с каждым клиентом.

Существует возможность сделать заказ по телефону, электронной и факсимильной связи, через интернет-магазин.

Осуществляется доставка товара в пределах Екатеринбурга для юридических лиц. Владельцы личных транспортных средств могут получить товар бесплатно в пунктах выдачи автотоваров – в сети магазинов «Планета Авто».

Сегодня компания «Планета Авто» – признанный бренд, надёжный и перспективный партнер для поставщиков и оптовых клиентов. А магазины «Планета Авто» привлекательны для всех автовладельцев.

Интернет-магазин шин и дисков «Колёса-Урал.ру»

Сайт: www.kolesa-ural.ru

В интернет-магазине представлен широкий ассортимент шин и дисков ведущих мировых производителей. Благодаря сервисам по подбору шин и дисков процесс подбора существенно сокращается.

Для покупки товара в интернет-магазине необходимо лишь оформить заказ на сайте или оставить заявку по телефону и забрать купленный товар в пункте выдачи.

Прямые телефоны интернет-магазина: (343) 226-07-70, (343) 345-51-75

Услуги

Автосервис

Автосервис компании «Планета Авто» оказывает квалифицированное гарантийное и сервисное обслуживание легковых и грузовых автомобилей отечественного и иностранного производства, в том числе:

шиномонтаж колес от R-12 до R-20;

мойка грузовых и легковых автомобилей;

замена масла в двигателе;

[БЕСПЛАТНАЯ замена масла Castrol](#);

автоэлектрика;

диагностика;

установка автосигнализаций, музыки, дополнительного оборудования;

развал - схождения колес;

ремонт двигателей, рулевого управления и подвески;

ремонт КПП;

чистка форсунок, ремонт и заправка кондиционеров и другие услуги.

Автосервис проводит ремонт автомобилей с использованием запасных частей и расходных материалов заказчика или автосервиса. В последнем случае стоимость товара оформляется по розничной цене автомагазина «Планета Авто».

При использовании запасных частей автосервиса гарантия распространяется как на выполненные работы, так и на установленные запасные части.

Оплатить услуги автосервиса можно за наличный и за безналичный расчет.

Для безналичного платежа необходимо заключение типового договора.

Автосервис компании «Планета Авто» сертифицирован NGK, KYB, Agip, Denso, авторизованный сервисный центр гарантийного и постгарантийного ремонта грузовых автомобилей Hino.

ОТЕЛЬ ШИН. Сезонное хранение шин на специальных складах в городах Березовский, Богданович, Верхотурье.

2. Организация и анализ оптовой торговли на предприятии ООО «Планета Авто»

Основные показатели, характеризующие результаты финансово-хозяйственную деятельность ООО «Планета Авто» за 2015 – 2016гг.:

Таблица 1

Основные показатели деятельности ООО «Планета Авто»

Показатель	2015г.	2016г.	Изменение		
				тыс.руб.	%
Выручка от продажи, тыс. руб.	2027	3359		+1332	165,7
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	1547	2675		+1128	172,9

Среднесписочная численность, чел.	38	35	-3	92,1
Коммерческие расходы	63	193	+130	306,3
Прибыль от продаж, тыс.руб.	417	491	-0,35	117,7

В 2016 году увеличилась выручка от продаж на +1332 тыс.руб., но также выросла и себестоимость реализованной продукции, что характерно, но темп роста выручки от продаж ниже, чем темп роста себестоимости. Это отрицательный момент, который говорит о влиянии отпускных цен на товары. Но прибыль от продаж в 2016 году увеличилась сравнению с 2015 года на 74,0 тыс.руб. Это произошло за счет значительного увеличения выручки (на 1332 тыс.руб.).

Средний индекс продажных цен по оптовой организации ООО «Планета Авто» за 2016 год составил 1,25.

В таблице 2.2 приведены объемы продаж ООО «Планета Авто» автозапчастей за 2015 – 2016 гг.

Таблица 2

Объемы продаж товаров в 2015-2016 годах ООО «Планета Авто»
(тыс.руб)

Показатели	2015г		2016г						
		Прогноз	Факт	Темп роста, %	Абсолютное отклонение, +/-	Прогноз	Факт	Темп роста, %	Абсолютное отклонение, +/-
автозапчасти для иномарок и отечественных автомобилей в действ.ценах в сопостав. ценах	1186,7		1226,1	103,3	39,4	1724,9	1944	112,7	219,1
	1186,7		1226,1	103,3	39,4	1379,92	1552,2	112,5	172,28
Автокосметика в действ.ценах в сопостав. ценах	1048		1064,8	101,6	16,8	1834,6	1855,9	101,2	21,3
	1048		1064,8	101,6	16,8	1467,68	1484,72	101,2	17,04
Шины и диски в действ.ценах в сопостав.	34		34,2	100,6	0,2		38,9	102,6	1,0
	34		34,2	100,6	0,2	37,9 30,32	31,12	102,6	0,8

ценах								
Автохимия в действ.ценах								
в сопостав. ценах	66,8 66,8	67,1 67,1	100,4 100,4	0,3 0,3	124,7 99,76	125,4 100,32	100,6 100,6	0,7 0,56
Всего в действ.ценах	2335,5	2392,2	102,4	56,7	3722,1	3964,2	106,5	242,1
в сопостав. ценах	2335,5	2392,2	102,4	56,7	2977,68	3171,36	106,5	193,68

В 2015 году фактический объем продаж в целом по предприятию выше прогнозного на 56,7 тыс. руб. или 2,4%, в том числе по отдельным видам продукции отклонение фактического объема продаж от прогнозного составляет от 0,3 тыс.руб. или 0,4% по реализации автозапчастей для иномарок до 39,4 тыс.руб. или 3,3% по реализации автокосметики товаров. В отчетном году фактический объем продаж в целом по предприятию выше прогнозного в действующих суммах на 242,1 тыс. руб., а в сопоставимых на 193,68 тыс. руб.

Несмотря на то, что относительный показатель общего прогнозного объема продаж на отчетный год был на 55,6% ($=3722,1/2392,2-1$) выше фактического объема продаж предыдущего года, фактический объем продаж отчетного года превышает прогнозный уровень. Причинами прироста фактических объемов продаж могут быть либо положительные факторы (предприятие вышло на расширяющийся рынок, использовало эффективные методы продвижения товаров, усилило связи с покупателями продукции и т.п.), либо некорректное прогнозирование произошло сознательно (например, если в соответствии с действующим на предприятии положением работники премируются за перевыполнение прогноза). В будущем предприятию требуется не только удержать тенденции к росту объемов оборота, но и как можно более тщательно спрогнозировать деятельность предприятия по

объемам закупок, издержкам и т.д., чтобы обеспечить покупателей продукцией в пределах договорных объемов и не создавать напряженного графика работы организации.

Проведем оценку внутригодовой сезонности характера продаж предприятия (табл.3).

Таблица 3 - Объем продаж товаров ООО «Планета Авто» в месячном разрезе (тыс.руб.)

Месяцы	2015г		2016г						
	Прогноз	Факт	Темп роста, %	Абсолютное отклонение, +/-	Прогноз	Факт	Темп роста, %	Абсолютное отклонение, +/-	
Январь	150	151,6	101,1	1,6	280	285,2	101,9	5,2	
Февраль	80	79	98,8	-1,0	140	124,2	88,7	-15,8	
Март	40	33,8	84,5	-6,2	60	54,3	90,5	-5,7	
Апрель	60	55,2	92,0	-4,8	90	86,6	96,2	-3,4	
Май	90	91,3	101,4	1,3	150	148,8	99,2	-1,2	
Июнь	240	243,3	101,4	3,3	360	385,8	107,2	25,8	
Июль	240	222,4	92,7	-17,6	360	362,9	100,8	2,9	
Август	240	266	110,8	26,0	400	408,3	102,1	8,3	
Сентябрь	300	307,3	102,4	7,3	500	489,7	97,9	-10,3	
Октябрь	360	361	100,3	1,0	500	564,2	112,8	64,2	
Ноябрь	330	388,5	117,7	58,5	460	666,7	144,9	206,7	
Декабрь	205,5	192,8	93,8	-12,7	422,1	387,5	91,8	-34,6	
Итого за год	2335,5	2392,2	102,4	56,7	3722,1	3964,2	106,5	242,1	

По прогнозам и фактическим объемам продаж в помесечном разрезе можно говорить о неравномерном характере деятельности организации – сезонные подъемы продаж приходятся на июнь – январь, сезонные спады – на февраль – май. Отклонения фактических объемов поставок от прогнозных в месячном разрезе: в период сезонного спада объемы поставок не выполняются (процент невыполнения поставок достигает в среднем 5-8%), а в период сезонной активности организации поставки перевыполняются в размере от 0,8% до 44,9% (данные по отчетному году)

Скорее всего, неравномерность объемов продаж ООО «Планета Авто» носит естественный характер, т.е. связана с сезонным характером спроса на предлагаемую продукцию. ООО «Планета Авто» необходимо активизировать политику по продвижению товара в период сезонного спада для достижения запланированных показателей продаж.

Задачей анализа изменения структуры продаж является определение основных товарных групп реализации предприятия и выявление структурных сдвигов в объемах продаж.

Таблица 4

Структура продаж товаров в предшествующем и отчетном годах в ООО «Планета Авто» (отношение объемов продаж по конкретной торговой группы в процентах к общему итогу продаж), %

Вид продукции	2015г		2016г		Абсолютное отклонение фактической структуры отчетного года от			
	Прогноз	Факт	Прогноз	Факт	прогнозной структуры 2015г	фактической структуры 2015г	прогнозной структуры 2016г	
Автозапчасти для иномарок и отечественных автомобилей	50,8	51,3	46,3	49,0	-1,8	-2,2	2,7	
Автокосметика	44,9	44,5	49,3	46,8	1,9	2,3	-2,5	
Шины и диски	1,5	1,4	1,0	1,0	-0,5	-0,4	0,0	
Автохимия	2,9	2,8	3,4	3,2	0,3	0,4	-0,2	
Всего	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	

Анализ изменения структуры продаж за 2015г и 2016г: анализ показывает, что предприятие специализируется на торговле автозапчастями для иномарок и отечественных автомобилей, занимающими в фактической структуре оборота соответственно 51,3 – 49,0% и 44,5 – 46,8%, причем в 2015 году наблюдается тенденция к снижению удельного веса продаж автокосметики и увеличению удельного веса продаж лакокрасочной

продукции. Шины, диски и автохимия являются вспомогательными (не основными) товарными группами организации – суммарная доля продаж, приходящихся на данные группы, составляет 4,2% (как в предшествующем, так и в отчетном годах).

Сравнение структуры продаж в предшествующем периоде по факту и в отчетном периоде по прогнозу свидетельствует о том, что организация предполагала снизить долю автозапчастей для иномарок в объеме продаж и увеличить долю лакокрасочной продукции; фактически качественные изменения в структуре продаж в целом соответствуют намеченным тенденциям, а количественное значение структурных изменений несколько отличается от прогнозируемого.

Таблица 5

Выполнение договоров поставок по основным покупателям ООО
«Планета Авто» (тыс. руб.)

Покупате	2015г	2016г
----------	-------	-------

ли	Прогноз	Факт	Темп роста, %	Абсолютное отклонение, +/-	Прогноз	Факт	Темп роста, %	Абсолютное отклонение, +/-
1.ООО «Альянс-СтройИнвест»	300	294,5	98,2	-5,5	450	460,3	102,3	10,3
2.ООО «Элис»	250	260,7	104,3	10,7	370	390,4	105,5	20,4
3.ООО «Игари»	150	165,5	110,3	15,5	240	260,5	108,5	20,5
4.ООО «СтройМакс»	200	203,3	101,7	3,3	280	340,5	121,6	60,5
5.ООО «МК Строй»	100	94,6	94,6	-5,4	180	170,4	94,7	-9,6
6.ООО «Старплас»	120	133,4	111,2	13,4	190	240,5	126,6	50,5
7.ООО «Риман»	80	65,3	81,6	-14,7	130	110,7	85,2	-19,3
8.ООО «А.С.К. Сервис»	140	132,6	94,7	-7,4	210	205,6	97,9	-4,4
9.ООО «Динал»	280	256,8	91,7	-23,2	320	360	112,5	40,0
10.ООО «СМ»	715,5	785,5	109,8	70,0	1352,1	1425,3	105,4	73,2
Всего	2335,5	2392,2	102,4	56,7	3722,1	3964,2	106,5	242,1

Анализируя данные таблицы 5 можно утверждать, что, в целом фактический объем поставок предприятия по основным покупателям выше договорных объемов поставок и в предшествующем году (на 56,7 тыс.руб или 2,4%), и в отчетном году (на 242,1 тыс.руб или 6,5%).

Нарушение договоров поставок имеет негативные последствия для ООО «Планета Авто»:

-нарушение договоров в сторону недопоставки может испортить отношения с отдельными партнерами и подорвать репутацию торгового предприятия в целом;

-нарушение договоров в сторону излишней поставки как правило влечет относительно большие издержки обращения предприятия, т.к. заставляет предприятие работать в более напряженном графике.

Следует проанализировать, вызвана ли недопоставка товаров нарушением договоров со стороны партнеров (например, отказ от ряда

плановых поставок продукции) или некачественной работой самого предприятия. Аналогично следует выяснить, является ли излишняя поставка товаров следствием дополнительных заявок со стороны партнеров (в этом случае предприятие вправе потребовать возмещение дополнительных издержек, связанных с непланируемыми поставками) либо это «проявление инициативы» самого предприятия.

Объем оптового оборота считался, и будет считаться одним из важнейших в условиях любого экономического уклада. Он приближается по своему значению к такому показателю, как совокупный внутренний валовой продукт, являясь органической составляющей последнего.

Объем оптового товарооборота складывается из суммы продаж товаров для непосредственного потребления населением. Данный показатель подвержен изменению под воздействием множества факторов, которые можно подразделить на следующие группы:

- 1) связанные с товарными фондами;
- 2) связанные с численностью работников, организацией и производительностью труда;

В настоящее время стали выделять и четвертую группу факторов, влияющих на объем товарооборота, - социальные.

К ним относят многие из факторов, связанных с рациональным использованием трудовых ресурсов, производительностью и качеством труда, с обеспечением необходимых социальных условий. В качестве социального фактора в известном смысле можно рассматривать и сезонные колебания потребительского спроса.

Факторы, связанные с товарными фондами, влияют на объем оптового товарооборота через изменение величин запасов товаров на начало периода,

поступления товаров, прочего выбытия и запасов товаров на конец отчетного периода.

Таблица 6

Половозрастная структура персонала ООО «Планета Авто»

Категории работников по полу	годы	2016 г. к 2014 г.							
	2014	2015		2016					
		чел.	%	чел.	%	чел.	%	в %	(+,-)
Мужчины, чел.		147	78,2	158	80,6	150	71,8	102	3
Женщины, чел.		41	21,8	38	19,4	59	28,2	143,9	18
Категории работников по возрасту									
До 25 лет		32	17,0	38	19,4	47	22,5	146,9	15
25-40 лет		78	41,5	91	46,4	93	44,5	119,2	15
40-55 лет		47	25,0	38	19,4	43	20,6	91,5	-4
Свыше 55 лет		31	16,5	29	14,8	26	12,4	83,9	-5
Всего		188	100	196	100	209	100	111,2	21

В общей структуре персонала в 2016 г. преобладает категория сотрудников в возрасте от 25 до 40 лет, доля этой категории сотрудников составляет 42% в общей структуре персонала. Это говорит о том, что коллектив предприятия достаточно молодой. Доля сотрудников в возрасте от 40 до 55 лет тоже достаточно высока и составляет 25% от общего числа сотрудников. Эта возрастная категория сотрудников имеет достаточный опыт и квалификацию, но при этом близка к пенсионному возрасту. Наименьшая доля в возрастной структуре принадлежит сотрудникам до 25 лет (17%) и свыше 55 лет (16%). Эти данные говорят о том, что руководство предприятия относится с большой осторожностью к указанным возрастным категориям сотрудников.

В исследуемом периоде наблюдается увеличение численности персонала по возрастным категориям до 25 лет и от 25 до 40 лет, незначительное сокращение численности персонала наблюдается по категориям 40-55 лет и свыше 55 лет. Сокращение численности персонала в

возрасте свыше 55 лет является следствием ухода сотрудников на пенсию по достижении ими пенсионного возраста. Структура персонала по уровню образования и стажу работы в ООО «Планета Авто» в 2014-2016 году представлена в таблице 7.

Таблица 7

Характеристика качества персонала ООО «Планета Авто»

Категории работников по уровню образования	годы		2016 г. к 2014 г.							
	2014	2015	2016		2016		2016		в %	(+, -)
			чел.	%	чел.	%	чел.	%		
Среднее (в том числе среднее специальное)			57	30,3	57	29,1	64	30,6	112,3	7
Неоконченное высшее			38	20,2	44	22,4	46	22,0	121,1	8
Высшее			93	49,5	95	48,5	99	47,4	106,5	6
Категории работников по стажу работы на предприятии										
до 1 года			46	24,5	49	25,0	60	28,7	130,4	14
от 1 года до 5 лет			87	46,3	89	45,4	88	42,1	101,1	1
более 5 лет			55	29,3	58	29,6	61	29,2	110,9	6
Всего			188	100	196	100	209	100	111,2	21

Согласно представленным данным, в исследуемом периоде, численность персонала со средним образованием увеличилось на 12,3%, число сотрудников с неоконченным высшим образованием увеличилось наиболее значительно на 21,1%. В связи с окончанием обучения сотрудниками с неоконченным высшим образованием число сотрудников с высшим образованием возросло на 6,5%.

Наиболее быстрыми темпами растет число сотрудников с неоконченным высшим образованием. Это обусловлено тем, что многие сотрудники в настоящее время стараются повысить свой образовательный уровень.

В структуре персонала по стажу работы на предприятии преобладают сотрудники, со стажем работы от 1 года до 5 лет, что говорит о недостаточно

высоком уровне постоянства персонала. Доля этой категории сотрудников составила в 2016 году 42,1%. Доля сотрудников, со стажем работы до 1 года составила в 2016 г. 28,7%, что на 4,2% выше уровня 2014 г. Увеличение доли сотрудников со стажем до 1 года в динамике может являться отрицательной для предприятия тенденцией. Доля сотрудников со стажем работы более 5 лет на исследуемом предприятии незначительно увеличилась за исследуемый период и составила в 2014 г. 29,2%.

В 2014-2016 г. произошло увеличение численности сотрудников, проработавших на предприятии менее 1 года на 62,5% или на 5 чел. Сокращение численности сотрудников наблюдается по категории, проработавшей на предприятии более 5 лет, кроме того на 15,4% сократилась численность сотрудников со стажем работы на предприятии от 1 года до 5 лет, что является достаточно негативной тенденцией, поскольку персональный состав становится достаточно непостоянным.

Характеристика персонала предприятия по профессиональной направленности представлена в таблице 8.

Таблица 8

Характеристика профессиональной направленности персонала ООО «Планета Авто» в исследуемом периоде

Категории работников по занимаемым должностям	годы		2016г. к 2014 г.						
	2014	2015	2016						
		чел.	%	чел.	%	чел.	%	в %	(+,-)
– руководители		28	14,9	26	13,3	27	12,9	96,4	-1
- специалисты		78	41,5	82	41,8	89	42,6	114,1	11
– рабочие		82	43,6	88	44,9	93	44,5	113,4	11
Всего		188	100	196	100	209	100	111,2	21

Согласно данным таблицы 8 в 2016 г. наблюдается увеличение численности рабочих, по сравнению с 2014 г. их число увеличилось на 13,4%.

Число руководителей незначительно сократилось. Численность специалистов в исследуемом периоде увеличилось на 14,1%.

Данные о движении персонала в ООО «Планета Авто» представлены в таблице 9.

Таблица 9

Движение персонала в ООО «Планета Авто»

Наименование показателя	годы	2016 г. к 2014 г.				
		2014	2015	2016	%	(+,-)
Численность персонала на начало года, чел.		193	188	196	101,6	3
Приняты на работу, чел.		7	12	18	257,1	11
Численность персонала на конец года, чел.		188	196	209	111,2	21
Выбыли, чел.		12	4	5	41,7	-7
Среднесписочная численность персонала, чел.		191	192	203	106,3	12
численность работников за период со стажем более 3 лет на данном предприятии, чел.		55	58	61	110,9	6
Коэффициент оборота по приему работников		0,04	0,06	0,09	241,9	0,05
Коэффициент оборота по выбытию работников		0,06	0,02	0,02	39,2	-0,04
Коэффициент текучести кадров, %		6,3	2,1	2,5	-	-3,83
Коэффициент постоянства кадров,%		0,3	0,3	0,3	100	-

По данным таблицы 9 можно сделать вывод, что среднесписочная численность персонала на конец 2016 г. составила 203 чел., что на 12 человек больше, чем в 2014 г. В 2016 г. на предприятие было принято 18 чел., что на 11 чел. больше, чем в 2014 г. Коэффициент оборота по выбытию работников и коэффициент текучести персонала имеют тенденцию к снижению.

Так коэффициент текучести кадров, составлявший в 2014 г. 6,3%, сократился в 2016 г. до 2,5%. Если говорить о коэффициенте постоянства персонала, то он остался в 2016 г. на прежнем уровне и составил 0,3. Таким образом, мы видим, что коэффициент постоянства персонала превышает,

коэффициент текучести персонала, что является положительной тенденцией для предприятия.

Коэффициент оборота по выбытию работников в 2014 году превышал коэффициент оборота по приему работников. Однако в 2015-2016 г. ситуация изменилась и коэффициент оборота по приему превысил коэффициент выбытия на 0,07, т.е. он растет более высокими темпами, чем коэффициент оборота по выбытию работников, это означает, что число сотрудников принятых на предприятие значительно выше числа уволенных, это говорит о высоком уровне постоянства персонала.

Таким образом, проведенное в данном вопросе курсовой работы исследование показало, что ООО «Планета Авто» за 2016 г. получило положительный финансовый результат в размере 373485 тыс. руб., численность персонала на конец 2016 г. составила 209 чел., что позволяет относить данное предприятие к малым.

Проведем анализ динамики заработной платы и эффективности использования средств на оплату труда ООО «Планета Авто» .

Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы работников ООО «Планета Авто» в 2014-2016 гг. представлено в таблице 10.

Таблица 10

Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы работников ООО «Планета Авто» в 2014-2016 гг.

№ п/п	Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.			
		кол-во	кол-во	% к 2014 г.	кол-во	% к 2015 г.	% к 2014 г.
1	Выручка, тыс. руб.	246348	198497	80,6	373485	188,2	151,6
2	Среднесписочная численность работников, чел.	188	196	104,3	209	106,6	111,2
3	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	32035,2	35044,8	109,4	38372,4	109,5	119,8
4	Производительность	1310,4	1012,7	77,3	1787,0	176,5	136,4

	труда одного работника, тыс. руб.						
5	Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. руб.	14,2	14,9	104,9	15,3	102,7	107,7

Положительной для предприятия тенденцией является рост производительности труда на 36,4% в исследуемом периоде при незначительном росте среднемесячной заработной платы на 7,7%.

Фонд оплаты труда в 2016 г. по сравнению с 2014 г. увеличился на 19,8%, что в большей степени связано с ростом среднесписочной численности работников.

Незначительный рост заработной платы персонала предприятия при достаточно высоких темпах роста инфляции в стране может привести к тому, что заработная плата сотрудников потеряет свою стимулирующую функцию, что, безусловно, отразится и на результатах деятельности предприятия, т.е. необходимо создать новую систему материального стимулирования, отвечающую современным требованиям.

Темпы роста производительности труда работников ООО «Планета Авто» в 2015 г. относительно 2014 г. были значительно ниже темпов заработной платы. Для предприятия это являлось негативной тенденцией, т.к. затраты на персонал росли, а производительность труда падала. Однако в 2016 г. ситуация изменилась и производительность труда стала расти более высокими темпами, чем заработная плата. Такое соотношение является благоприятным для предприятия, однако может негативно сказываться на уровне удовлетворенности сотрудников результатами своего труда, вследствие чего может снижаться эффективность использования трудовых ресурсов предприятия, повышаться коэффициент текучести персонала.

Незначительное увеличение средней заработной платы сотрудников можно объяснить ростом среднесписочной численности персонала и незначительным ростом минимального размера оплаты труда, который в 2014 г. составлял 4330 руб., в 2016 г. составил 5205 руб.

Практический опыт, применяемый в ООО «Планета Авто», показал недостаточную эффективность комплексного использования стимулов, обеспечивающих мотивацию краткосрочного, среднесрочного, долгосрочного действия, которые регламентируются в рамках коллективного договора, трудовых соглашениях.

Краткосрочную мотивацию обеспечивают стимулы краткосрочного действия: ежемесячная заработная плата и месячные премии; доплаты за совмещение, выплаты материальной помощи; натуральные выплаты; предоставление путевок и т.д.

При установлении оплаты труда работников ООО «Планета Авто» учитываются специфические условия дифференцированного труда на предприятии, что отражено в таблице 11, где представлены месячные тарифные ставки и межразрядные коэффициенты для различных профессиональных групп работников.

Мотивацию среднесрочного действия обуславливают стимулы, включающие традиционные механизмы: квартальные и годовые премии и доплаты, доплаты за сверхурочные работы, которые допускаются в исключительных случаях, за выполнение дополнительных работ, не оговоренных в перечне обязанностей, или вне его рабочего времени, кроме работ, связанных с устранением аварий, доплаты за руководство бригадой.

Работникам предприятия с учетом стажа выплачивается ежегодная премия за большой вклад в развитие агропромышленного производства к очередной годовщине создания предприятия работникам, отработавшим 15 лет – 800 руб.; отработавшим 10 лет – 600 рублей.

В качестве материального неденежного стимулирования работникам выписывается натуральная продукция 1 раз в год.

Таблица 11

Тарифные ставки отдельных категорий работников различных профессиональных групп на 31.12.2016 г.

№ п/п	Профессиональн	Тарифные разряды					
		1	2	3	4	5	6
1.	Механики						
	Межразрядный коэффициент	1	1,077	1,199	1,354	1,566	1,790
	Месячная тарифная ставка, руб.	15000	16155	17985	20310	23490	26850
2.	Ручные работы						
	Межразрядный коэффициент	1	1,1	1,22	1,358	1,557	1,818
	Месячная тарифная ставка, руб.	7800	8580	9516	10592	12144	14180
3.	Ремонт и обслуживание различных видов оборудования						
	Межразрядный коэффициент	1	1,1	1,22	1,36	1,56	1,82
	Месячная тарифная ставка, руб.	6400	7040	7808	8704	9984	11648

В целях укрепления дисциплины и формирования чувства ответственности, создания добросовестного отношения к труду установлен перечень нарушений, что обуславливает снижение коэффициента трудового участия: за допущенный брак в работе – стоимость ущерба; за каждый случай опоздания на работу или преждевременный уход с работы – до 25%; за нарушение и несоблюдение правил техники безопасности – 25%; за совершение аварий по вине работника – до 25%; за хищение, распитие

спиртных напитков, появление на работе в нетрезвом состоянии, прогул – 50%, и подлежат увольнению.

Решение о снижении трудовой ставки того или иного работника рассматривается в коллективе бригады (подразделения) и принимается в соответствии с распоряжением вышестоящего руководителя.

В качестве стимулов долгосрочного действия, рассчитанных не только на период трудовой активности человека, но и последующий, предлагаются выплаты, связанные с долгосрочными результатами деятельности сотрудника – коэффициент за стаж работы (табл. 12).

Таблица 12

Коэффициенты за стаж работы, учитываемый при начислении заработной платы работникам ООО «Планета Авто»

	Непрерывный стаж работы, лет						
	1	1-3	3-5	5-8	8-11	11-15	Свыше 15
Коэффициент	0,5	0,8	1,0	1,2	1,5	1,7	2,0

Для выявления материальной заинтересованности трудового коллектива в результативности нами проведена оценка влияния системы материального стимулирования работников на результаты деятельности ООО «Планета Авто». С этой целью нами были рассчитаны коэффициенты зарплатоемкости и зарплатоотдачи (Таблица 13).

Расчет зарплатоемкости производился по следующей формуле:

$$ЗПе = OT/q \quad (1)$$

ЗПе – коэффициент зарплатоемкости;

OT – затраты на оплату по труду;

q – валовая продукция в стоимостном выражении.

Расчет зарплатоотдачи производился по следующей формуле:

$$ЗПо = q/ OT \quad (2)$$

ЗПо – коэффициент зарплатоотдачи;

OT – затраты на оплату по труду;

q – валовая продукция в стоимостном выражении.

Таблица 13

Динамика коэффициентов зарплатоемкости и зарплатоотдачи
ООО «Планета Авто» в 2014-2016 гг.

Наименование показателя	Годы	2016 г. к 2014 г.				
		2014	2015	2016	%	(+,-)
Выручка, тыс. руб.		246348	198497	373485	151,6	127137
Фонд оплаты труда, тыс. руб.		32035,2	35044,8	38372,4	119,8	6337,2
Коэффициент зарплатоемкости		0,13	0,18	0,10	76,9	-0,3
Зарплатоотдача		7,7	5,7	9,7	126	2

Результаты оценки стимулирующей роли оплаты труда показали, что увеличение затрат на оплату труда явились следствием улучшения основного финансового показателя деятельности ООО «Планета Авто». Сокращение показателя зарплатоемкости свидетельствует о том, что фонд оплаты труда растет достаточно низкими темпами относительно роста выручки. Показатель зарплатоотдачи в исследуемом периоде возрос на 26%. Рост показателя зарплатоотдачи и снижение зарплатоемкости являются позитивными моментами в оценке эффективности заработной платы предприятия. Об этом свидетельствует динамика уровня заработной платы. Данный показатель увеличился всего на 7,7%, что говорит об относительной экономии денежных средств, имеющихся у рассматриваемого предприятия и направленных на оплату труда работников организации.

Политика в области оплаты труда является составной частью управления предприятием, и от нее в значительной мере зависит

эффективность его работы, так как заработная плата является одним из важнейших инструментов, позволяющих рационально использовать рабочую силу.

В настоящее время на исследуемом предприятии применяется повременная оплата труда. При повременной оплате труда заработная плата работнику начисляется в соответствии с окладом за фактически отработанной время. В отдельных случаях работникам выплачивается премия в виде процента от выручки или накладывается материальное взыскание, которое вычитается из заработной платы.

Согласно результатам анализа основными недостатками применяемой системы оплаты труда являются:

1. Отсутствие норм и нормативов, регламентирующих организацию труда повременщиков.
2. Отсутствие системы премирования и доплат.
3. Зависимость заработной платы рабочего только от количества отработанного времени, а не от результатов работы.

Выделяя материальное стимулирование как объективный фактор, влияющий на формирование мотивационного механизма эффективного труда работников предприятия, мы рассматриваем вариант рациональной системы организации оплаты труда, обуславливающей личную материальную заинтересованность.

Система нематериального стимулирования на предприятии практически отсутствует, в редких случаях используются нематериальные формы стимулирования – присвоение почетных званий; признание стратегически значимых результатов, особое положение в системе иерархии.

Наблюдение, проведенное на предприятии показало, что преобладающими для основной массы сотрудников являются мотивы избегания. При мотивах избегания ясная позитивная цель отсутствует, но при этом работник четко знает, что его не устраивает. Он стремится, прежде

всего, уменьшить нагрузку, защититься от возможных осложнений при общении с руководством.

Поэтому контакты сводятся к минимуму. У работников ООО «Планета Авто» в связи с отсутствием ясной цели нет и стремления добиваться успеха, что исключает саму мотивацию испытать полноценное профессиональное удовлетворение от результатов собственной работы.

В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Темпы роста производительности труда работников выше темпов роста заработной платы. Такое соотношение является благоприятным для предприятия, однако может негативно сказываться на уровне удовлетворенности сотрудников результатами своего труда, вследствие чего может снижаться эффективность использования трудовых ресурсов предприятия, повышаться коэффициент текучести персонала.

Незначительный рост заработной платы персонала предприятия при достаточно высоких темпах роста инфляции в стране может привести к тому, что заработная плата сотрудников потеряет свою стимулирующую функцию, что, безусловно, отразится и на результатах деятельности предприятия, т.е. необходимо создать новую систему материального стимулирования, отвечающую современным требованиям.

Система нематериального стимулирования на предприятии практически отсутствует, в редких случаях используются нематериальные формы стимулирования – присвоение почетных званий; признание стратегически значимых результатов, особое положение в системе иерархии.

Контакты работников сводятся к минимуму. У персонала ООО «Планета Авто» в связи с отсутствием ясной цели нет и стремления добиваться успеха, что исключает саму мотивацию испытать полноценное профессиональное удовлетворение от результатов собственной работы.

2.2 Способы совершенствования системы мотивации предприятия

Для того чтобы найти способы улучшения материальных и нематериальных видов стимулирования трудовой деятельности, на наш взгляд необходимо выявить мнение самих работников о существующей на предприятии системе мотивации. Для этого воспользуемся методом опроса.

В ходе исследования был проведен опрос 30 работников. Анкета опроса представлена в Приложении 2.

Результаты опроса говорят о том, что в ООО «Планета Авто» присутствует общая неудовлетворенность сотрудников системой стимулирования, что говорит о необходимости ее совершенствования.

Так, например, на вопрос «Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии?» только 7 человек ответили положительно (рисунок 2).

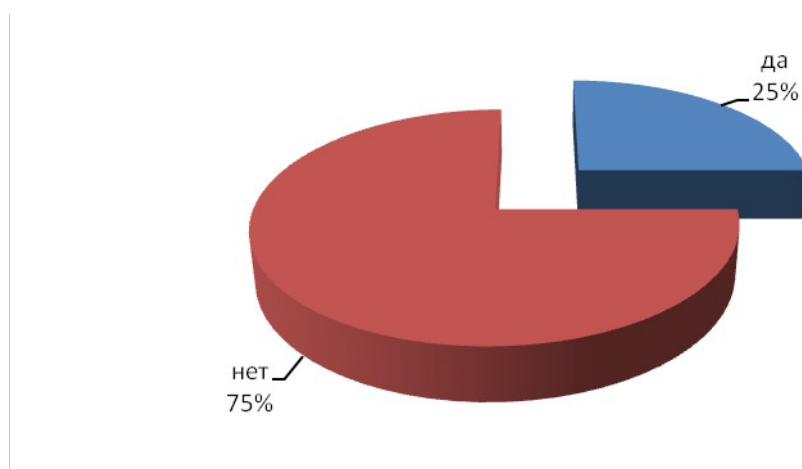


Рис.2. Результаты ответа на вопрос «Удовлетворены ли Вы организацией труда на предприятии?»

Результаты ответа на вопрос «Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда?» представлены на рис. 3.



Рис. 3. Результаты ответа на вопрос «Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда?»

Как видно из рис. 3 получаемое вознаграждение устраивает только 37% сотрудников.

На вопрос «Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения?» абсолютным большинством опрошенных была дана низкая и средняя оценка (рис. 4).

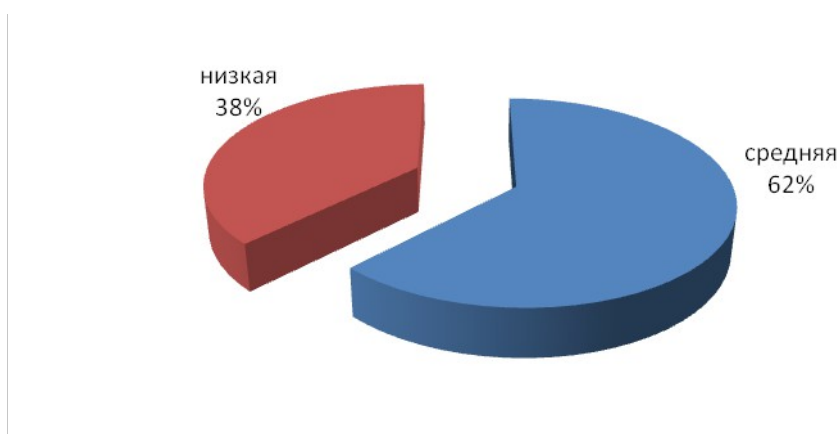


Рис. 4. Результаты ответа на вопрос «Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения?»

Таким образом, результаты проведенного опроса сотрудников ООО «Планета Авто» и анализ основных экономических показателей показали,

что действующая система мотивации, применяемая на предприятии, требует своего совершенствования.

На наш взгляд, необходимо рекомендовать предприятию использовать более современную систему стимулирования персонала, которая будет способствовать повышению заинтересованности сотрудников в результатах своего труда.

По данным анализа существующей системы мотивации труда ООО «Планета Авто» можно выявить следующие проблемы:

- Н функции управления персоналом не закреплены, поэтому необходимо их закрепить за отдельными сотрудниками;
- Н не проводится аттестация административно-управленческого персонала, что не позволяет выявить реальные навыки и резервы развития управленческих работников, следовательно, это затрудняет разработку программы развития персонального резерва;
- Н не выделяются средства на обучение, повышение квалификации персонала, не проводится работа по профессиональному развитию работников;
- Н слабо развито стимулирование труда, т.к. заработная плата не зависит от трудового вклада работника, соответственно у работников нет стимула для достижения наибольших трудовых результатов; система материального стимулирования не способствует развитию персонала.

На основе проведенного исследования системы нематериального стимулирования персонала в ООО «Планета Авто» можно сделать вывод, что система мотивации персонала на данном предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций персонального менеджмента.

Различные виды нематериального стимулирования существуют разрозненно, нельзя сказать о действии единой системы нематериального стимулирования, поэтому основным направлением совершенствования нематериального стимулирования исследуемого предприятия должно стать

создание единой системы нематериального стимулирования. Основными этапами создания такой системы в ООО «Планета Авто» должны стать следующие:

1. Управленческая подготовка и переподготовка руководства организации.
2. Создание программы социальной политики организации, организация культурно-массовых и спортивных мероприятий, дополнительного обучения и т.п.
3. Создание подсистемы морального стимулирования.

Помимо совершенствования системы нематериального стимулирования, необходимо применять также и современные методы материального поощрения сотрудников. Остановимся на некоторых из них.

Бонусы. Очень распространенный стимул. Основным достоинством бонусов является то, что сумма выплаты фиксирована. Однако это достоинство может обернуться недостатком, если система бонусов недостаточно проработана: сотрудник понимает, что даже если он увеличит объем продукции в 3 раза (5 раз, 10 раз), размер его вознаграждения не изменится. Это приводит к тому, что сотрудник выкладывается ровно настолько, чтобы получить бонус, но не больше. Выходом из такой ситуации может быть разработка разветвленной платежной матрицы бонусов (таблица 14).

Матрица должна быть построена таким образом, чтобы максимально возможный бонус был труднодостижим.

Таблица 14

Матрица бонусов для работников ООО «Планета Авто»

Показатели	Сумма				
	100-150	150-200	200-250	250-300	300 и выше
Объем реализации, тыс. руб.					
Премия работника, руб.	2000	2500	3000	3500	4000

Работник премируется каждый год при объеме реализации, произведенной им продукции превышающем 100 тыс. руб. в соответствии с приведенной платежной матрицей.

Минимальный уровень, с которого начинается выплата бонусов, шаг по объему выручки и сумма бонуса на каждой ступени рассчитываются, исходя из средней и максимальной закупки, необходимой и возможной интенсивности продаж, желаемого размера фонда оплаты труда и т.п.

Процент. Основное преимущество процента от выручки в качестве стимула заключается в том, что работникам не ставится предел в их зарплате, а значит и объем произведенной и реализованной продукции, который он способен осуществить, ограничивается главным образом его умением и воображением (таблица 15).

Таблица 15

Премирование работников ООО «Планета Авто» методом начисления процента от выручки

Показатель и	Выручка					
	Сумма выручки за месяц, тыс. руб.	150	200	250	300	350
Процент от выручки, %.	0,5	1	1,2	1,5	1,7	1,9

В целом процент, как основа расчета премии, предоставляет разнообразные возможности для мотивирования различных видов трудового поведения персонала. Очень часто процент используется для расчета премии, выделяемой отдельному подразделению и всем работникам предприятия.

ООО «Планета Авто» необходимо ориентироваться на постоянное профессиональное развитие и совершенствование персонала, поэтому целесообразно применять премию за профессионализм. Такая премия может назначаться по результатам аттестации работников.

В таблице 16 представлен вариант платежной матрицы, увязывающий средний балл, набранный на аттестации с процентом надбавки за профессионализм.

Таблица 16

Премия за профессионализм

Сотрудник	Премия		Средний балл, полученный на ассесмент-центре (аттестация по 4-х балльной шкале: от 0 до 3)		
	0%	5%	10%	15%	
Рабочий	0,44	0,82	1,2	1,6	
Специалист	1,27	1,51	1,75	2	
Руководитель подразделения	1,55	1,84	2,13	2,44	
Директор	1,9	2,2	2,5	2,8	

Как правило, оценивается соответствие сотрудника формальным требованиям, предъявляемым к его должности, например, количество привлекаемых и потенциальных клиентов в работе одновременно, уровень образования, заполнение отчетности и т.д.

Оценка происходит в соответствии с компетенцией – группами взаимосвязанных профессионально важных качеств. Здесь проверяется уровень развития этих качеств.

Расчет баллов производится следующим образом. Для каждой должности создается профиль компетенций: набор необходимых компетенций и степень их выраженности, для того чтобы занять должность, а также максимальный необходимый уровень выраженности этих компетенций. Затем вычисляется средний балл по профилю для каждого уровня.

Премия за выслугу лет — также достаточно распространенный способ мотивирования сотрудников. В ООО «Планета Авто» существует система премирования за выслугу лет, на наш взгляд она достаточно эффективно работает, но ее необходимо сделать более современной. Для этого, мы предлагаем начисление дополнительной премии к отпуску в соответствии с применяемым коэффициентом за стаж работы.

Также хотелось бы еще раз отметить, что при формировании системы мотивации важно рассчитывать стимулы следующим образом:

- Н чтобы они опирались на цели предприятия и его стратегию;
- Н чтобы они порождали в сотрудниках именно то поведение, которое от них ожидается;
- Н чтобы они были бы понятными, объективными и прозрачными;
- Н чтобы они были бы достижимыми, но достижимыми не без труда.

Только в случае соблюдения всех четырех критериев одновременно разработанная система мотивации будет работать и принесет ожидаемую пользу.

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

В исследуемом периоде произошел незначительный рост стоимости имущества предприятия на 30471 тыс. руб. или на 9,4%. Этот рост обусловлен увеличением стоимости внеоборотных активов на 25,8% и сокращением стоимости оборотных средств на 2,8%.

Сложившаяся финансовая ситуация отражает в целом положительную динамику функционирования ООО «Планета Авто» . Однако наличие растущих статей затрат способны негативно повлиять на результаты деятельности предприятия.

Среднесписочная численность персонала на конец 2016 г. составила 203 чел., что на 12 человек больше, чем в 2014 г. В 2016 г. на предприятие было принято 18 чел., что на 11 чел. больше, чем в 2014 г. Коэффициент оборота по выбытию работников и коэффициент текучести персонала имеют тенденцию к снижению и свидетельствуют о высоком уровне постоянства персонала.

Для того, чтобы найти способы улучшения материальных и нематериальных видов стимулирования трудовой деятельности, на наш взгляд необходимо выявить мнение самих работников о существующей на предприятии системе мотивации. Для этого мы воспользовались методом опроса. Нами был проведен опрос 30 работников. Результаты опроса говорят

о том, что в ООО «Планета Авто» присутствует общая неудовлетворенность сотрудников системой стимулирования, что говорит о необходимости ее совершенствования.

На наш взгляд, необходимо рекомендовать предприятию использовать более современную систему стимулирования персонала, которая будет способствовать повышению заинтересованности сотрудников в результатах своего труда, при помощи современных методов материального поощрения персонала.

Основными этапами создания системы материального стимулирования в ООО «Планета Авто» должны стать:

- Н Управление подготовка и переподготовка руководства организации.
- Н Создание программы социальной политики организации, организация культурно-массовых и спортивных мероприятий, дополнительного обучения и т.п.
- Н Создание подсистемы морального стимулирования.

На основе проведенного исследования системы нематериального стимулирования персонала ООО «Планета Авто» можно сделать вывод, что система мотивации персонала на данном предприятии нуждается в совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций персонального менеджмента.

Различные виды нематериального стимулирования существуют разрозненно, нельзя сказать о действии единой системы нематериального стимулирования, поэтому основным направлением совершенствования нематериального стимулирования исследуемого предприятия должно стать создание единой системы нематериального стимулирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования цель работы достигнута. Предложен комплекс мер, нацеленных на совершенствование систем мотивации для работников предприятия ООО «Планета Авто».

Поставленные задачи были решены. Изучены основные аспекты формирования мотивации персонала. Обобщены методы управления мотивацией персонала. Проведен анализ основных показателей и кадрового состава предприятия ООО «Планета Авто» . Разработаны рекомендации по совершенствованию систем мотивации персонала ООО «Планета Авто» .

Таким образом, проведенное исследование показало, что в ООО «Планета Авто» за 2016 г. получило положительный финансовый результат в размере 373485 тыс. руб., численность персонала на конец 2016 г. составила 209 чел., что позволяет относить данное предприятие к малым.

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Основным видом деятельности в ООО «Планета Авто» является производство, переработка и реализация сельскохозяйственной продукции. Управление на предприятии построено на основе линейно- функциональной организационной структуры.

2. Выручка от продажи товаров за исследуемый период возросла значительно на 51,6%. Однако за этот же период произошел также значительный рост себестоимости проданных товаров на 47,7%, также на исследуемом предприятии наблюдается рост чистой прибыли за анализируемый период на 228%. Данный рост прослеживается и в показателе рентабельности продаж, рост данного показателя в 2016 году составил 8%.

2. Сложившаяся ситуация отражает в целом положительную динамику функционирования ООО «Планета Авто». Однако наличие растущих статей затрат способны негативно повлиять на результаты деятельности предприятия.

3. Коэффициент текучести персонала, составлявший в 2014 г. 6,3%, сократился в 2016 г. до 2,5%. Если говорить о коэффициенте постоянства персонала, то он остался в 2016 г. на прежнем уровне и составил 0,3. Таким образом, мы видим, что коэффициент постоянства персонала превышает коэффициент текучести персонала, что является положительной тенденцией для предприятия.

4. Темпы роста производительности труда работников ООО «Планета Авто» по годам исследуемого периода выше, чем темпы роста заработной платы. Такое соотношение, сложившееся на предприятии может привести к снижению уровня удовлетворенности сотрудников результатами своего труда, вследствие чего наблюдается снижение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия, снижение коэффициента постоянства персонала.

5. Практический опыт, применяемый в ООО «Планета Авто», показал недостаточную эффективность комплексного использования стимулов, обеспечивающих мотивацию краткосрочного, среднесрочного, долгосрочного действия, которые регламентируются в рамках коллективного договора, трудовых соглашениях.

6. Для того, чтобы найти способы улучшения материальных и нематериальных видов стимулирования трудовой деятельности, на наш взгляд необходимо выявить мнение самих работников о существующей на предприятии системе мотивации. Для этого нами был проведен опрос 30 работников.

Результаты опроса говорят о том, что в ООО «Планета Авто» присутствует общая неудовлетворенность сотрудников системой мотивации, что говорит о необходимости ее совершенствования.

По данным анализа существующей системы мотивации труда в ООО «Планета Авто» можно выявить следующие проблемы:

Н функции управления персоналом не закреплены, поэтому необходимо их закрепить за отдельными сотрудниками;

Н не проводится аттестация административно-управленческого персонала, что не позволяет выявить реальные навыки и резервы развития управленческих работников, следовательно, это затрудняет разработку программы развития кадрового резерва;

Н не выделяются средства на обучение, повышение квалификации персонала, не проводится работа по профессиональному развитию работников;

Н слабо развито стимулирование труда, т.к. заработная плата не зависит от трудового вклада работника, соответственно у работников нет стимула для достижения наибольших трудовых результатов; система материального стимулирования не способствует развитию персонала.

На наш взгляд, основными этапами создания новой системы стимулирования труда в ООО «Планета Авто» должны стать:

1. Управленческая подготовка и переподготовка руководства организации.
2. Создание программы социальной политики организации, организация культурно-массовых и спортивных мероприятий, дополнительного обучения и т.п.
3. Создание подсистемы морального стимулирования.

При формировании системы мотивации важно рассчитывать стимулы следующим образом:

Н чтобы они опирались на цели предприятия и его стратегию;

Н чтобы они порождали в сотрудниках именно то поведение, которое от них ожидается;

Н чтобы они были бы понятными, объективными и прозрачными;

Н чтобы они были бы достижимыми, но достижимыми не без труда.

Н Только в случае соблюдения всех четырех критериев одновременно разработанная система мотивации будет работать и принесет ожидаемую пользу.

Незначительный рост заработной платы персонала предприятия при достаточно высоких темпах роста инфляции в стране может привести к тому, что заработная плата сотрудников потеряет свою стимулирующую функцию, что, безусловно, отразится и на результатах деятельности предприятия, т.е. необходимо создать новую систему материального стимулирования, отвечающую современным требованиям. Необходимо применять также и современные методы материального поощрения сотрудников: бонусы, процент от выручки, премия за выслугу лет и профессионализм.