

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «БЮРО ДОМОСЕД»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис  
заочной формы обучения, группы 05001282  
Биллионовой Юлии Вадимовны

Научный руководитель  
Доцент Климова Т. Б.

БЕЛГОРОД 2017

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические подходы к изучению мотивации труда на предприятии.....	6
1.1. Понятие и принципы мотивации персонала на предприятии.....	6
1.2. Основные задачи и этапы мотивации труда.....	13
1.3. Отечественный и зарубежный опыт использования материальных и моральных методов мотивации.....	19
2. Анализ системы мотивации труда в ООО «Бюро Домосед».....	27
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	27
2.2. Исследование кадровых процессов и системы материального стимулирования на предприятии.....	35
2.3. Анализ системы мотивации сотрудников ООО «Бюро Домосед».....	46
3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда в ООО «Бюро Домосед».....	53
3.1. Основные направления повышения эффективности системы мотивации труда персонала на предприятии.....	53
3.2. Обоснование мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии.....	56
3.3. Оценка социально-экономической эффективности проекта.....	60
Заключение.....	63
Список использованных источников.....	66
Приложения.....	71

## Введение

Вследствие острой необходимости становления экономики России на инновационно-стратегический путь развития и усиления действия рыночных рычагов, перед промышленными предприятиями встает ряд сложных задач, связанных с преодолением все более острого кадрового дефицита.

В этом аспекте приобретает особую значимость формирование и использование действенных инструментов эффективного управления персоналом, позволяющих наиболее полно использовать имеющийся трудовой потенциал, что даст возможность получить существенные социально-экономические результаты без вложения значительных дополнительных ресурсов.

Это обуславливает необходимость проведения исследований и актуальность инновационных разработок в вышеуказанной области, позволяющих объективнее оценивать труд персонала, повышать уровень использования его потенциала на базе соответствующей системы мотивации, направленной на рост эффективности производственной деятельности и конкурентоспособности предприятия.

Осуществленный в выпускной квалификационной работе подход к разработке эффективной системы управления персоналом опирался на труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов – О. Е. Алехиной, М.С.Алимовой, И. Р. Алтуниной, А. Р. Бахарева, О. А. Бодровой, С.В.Ивановой, Ф. Н. Ильясова, С.А.Касьяновой, Т. Лобановой, И.И.Маловой, Г. В. Погодиной и др.

Отмечая широту и глубину проведенных исследований, следует тем не менее указать на то, что исследований, посвященных практической разработке ориентированных моделей эффективной трудовой мотивации персонала российских предприятий, оказывающих риэлтерские услуги, в условиях формирования рыночных отношений явно недостаточно. И в этой связи принципиальное значение имеет разработка и обеспечение системы

эффективного управления мотивации труда персонала на предприятиях, оказывающих риэлтерские услуги, необходимость которого диктуется и нарастающим дефицитом кадров, все реальнее проявляющимся в условиях экономического подъема.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Бюро Домосед».

Предметом исследования является система мотивации персонала ООО «Бюро Домосед».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка практических рекомендаций по повышению эффективности системы трудовой мотивации работников предприятия.

Для достижения поставленной цели предполагается решение следующих задач:

- изучить теоретические основы мотивации персонала на предприятии;
- провести анализ кадровых процессов и системы материального стимулирования в ООО «Бюро Домосед»;
- рассмотреть практику применения системы мотивации труда персонала на предприятии;
- предложить мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы являются труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов, рассматривающих проблемы повышения эффективности использования кадрового потенциала и формирования системы управления мотивацией персонала.

Информационной базой выпускной квалификационной работы являются нормативные и законодательные акты, содержащие регулирование управленческих и трудовых отношений в Российской Федерации; материалы научных и научно-практических международных, всероссийских и

региональных конференций; достижения и опыт ведущих отечественных и зарубежных предприятий в области менеджмента человеческих ресурсов и построения системы управления мотивацией персонала.

В исследовании применялись логическо-экспертный, сравнительный, статистический и графический методы анализа. При обработке материала применялся системно-комплексный подход.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных разделов, заключения, списка использованных источников, приложений.

## **1. Теоретические подходы к изучению мотивации труда на предприятии**

### **1.1. Понятие и принципы мотивации персонала на предприятии**

В последнее время особенно усилилось внимание к проблеме мотивации как функции управления, с помощью которой руководство любого предприятия побуждает работников действовать наиболее эффективно для обеспечения производственного процесса в соответствии с намеченным планом [3, с. 50].

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека и зависит от множества внешних и внутренних факторов, а также от действия других мотивов, возникающих параллельно с ним [30, с. 62].

Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Всем известно, что успех организации зависит от качества работы каждого сотрудника, а большинство людей трудятся без особого интереса к работе, а только для того, чтобы получить заработную плату, что говорит о неправильной мотивации сотрудников [33, с. 82].

Мотив является средством объяснения, обоснования индивидом своего поведения, в мотиве находит отражение отношение индивида к среде труда, ситуации и объектам. Сила мотива зависит от степени актуальности потребностей для работника. Мотивы труда разнообразны [3, с. 50].

Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение желаемых благ [41, с. 106].

Мотивация понимается как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенной деятельности, задающих ее границы и формы, придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Под мотивацией понимают «совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей».

Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивов) факторов» [51, с. 37].

Основные принципы мотивирования персонала:

- полимотивированность – работник максимально реализует свой потенциал только в случае удовлетворенности трудом и вознаграждением (интересно работать и есть смысл вкладываться);

- иерархичность – для разных работников положение определенного мотива в иерархии мотивов различно (у одного главное – стремление к власти, у другого – заработок, у третьего – перспектива карьерного роста);

- компенсаторность – недостаточная сила одного мотива из-за невозможности удовлетворения соответствующей потребности может быть скомпенсирована действием других мотивов (не очень интересная работа может быть скомпенсирована высокой зарплатой);

- справедливость – оценка справедливости совершаемых обменов – что работник дает и что получает взамен (формируется на основе сравнений и в основном субъективна);

- подкрепления – работники повторяют поведение и действия если они влекут за собой позитивные для него последствия (благодарность); работники прекращают поведение и действия, которые влекут наказание (лишение премии); работники не склонны закреплять и устойчиво воспроизводить такое поведение, которое не влечет за собой ни вознаграждения, ни наказания;

– динамичность – значимость определенного мотива меняется в зависимости от ситуации и жизненного цикла человека (потребности человека в начале и середине карьеры – различны) [37, с. 57].

Успех воздействий менеджера зависит от того, насколько ему удастся установить нормальные отношения с работниками. Этому способствуют умение общаться, внимательное, заинтересованное отношение к людям, признание их заслуг, уважение и поощрение способностей каждого. Потеря доверия подчиненных – это самое негативное, что может произойти в профессиональной карьере руководителя [6, с. 27].

Как известно, без высококвалифицированных и мотивированных сотрудников ни одна организация не сможет создать положительный имидж на рынке, ведь знания и навыки сотрудников становятся главным источником процветания любой компании. Актуальность в том, что руководители компаний уделяют недостаточное внимание мотивации и совершают ошибки при мотивировании сотрудников [10, с. 91].

Управлять мотивацией персонала в организации нужно исходя из краткосрочной и долгосрочной перспективы сотрудничества работодателя и работника. Для этого необходимо выстраивать оптимальные для сторон отношения, учитывая следующие цели: работников (трудовые, личные, профессиональные); руководства компании (организационные, личные, трудовые); организации (коммерческие и т. д.).

В зависимости от целей работодателю необходимо формировать у сотрудников долгосрочные и краткосрочные цели мотивации, и только благодаря этому разногласий между руководителем и подчиненным не возникнет, т. к. каждая сторона будет знать, чего она хочет и что за это получит [14, с. 50].

Что касается мотивации работников, то краткосрочная мотивация определяет качество выполнения конкретной трудовой деятельности, а долгосрочная мотивация приводит его в определенную компанию и способствует достижению определенных целей.



Руководителям для того, чтобы эффективно управлять, необходимо отчетливо понимать, что побуждает персонал к действию, а также знать, как и какими методами мотивы могут быть приведены в действие. Для того чтобы организация могла выжить на рынке, руководитель должен опираться на действенную систему мотивации каждого отдельно взятого сотрудника. Если эта система разработана правильно, то руководитель получит возможность регулировать усилия своих подчиненных и реализовывать ресурсы персонала на благо компании [17, с. 34].

Большого внимания заслуживают вопросы создания мотивационной системы управления персоналом, которая должна быть направлена как на развитие потенциальных возможностей, так и на достижение высоких экономических результатов. Важно помнить, что внешняя стимуляция и мотивация достижения взаимосвязаны.

Как известно, у людей со слабой мотивацией создание избыточной стимуляции улучшает результаты, а у людей с сильной мотивацией создание дополнительной внешней стимуляции (например, похвалы и вознаграждения) только ухудшает достижения в решении задач [17, с. 34].

Также мотивация зависит от близости к цели. Чем человек ближе, тем выше уровень активности, а чем дальше от нее, то эффективнее будет дополнительное стимулирование. Немаловажную роль играет и подкрепление мотивации. Замечено, что если работа вызывает интерес и при этом есть какое-то внешнее подкрепление в словесном выражении (похвала), то после отмены данного подкрепления отмечается незначительное снижение интереса, а если подкрепление было в денежном вознаграждении, то после его отмены замечается сильное снижение интереса.

На мотивацию работников оказывают влияние факторы мотивации. Они бывают внутренними и внешними.

К внутренним факторам относят:

- удовлетворение от выполненной работы;
- творчество;

- самореализация;
- самоутверждение.

К внешним факторам относят:

- продвижение по служебной лестнице;
- положение в обществе;
- признание;
- доход [22, с. 35].

Внутренние факторы служат для получения удовлетворения от имеющихся объектов и условий, а внешние направлены на обеспечение отсутствующих условий и приобретение отсутствующих объектов. Если руководитель знает, что именно мотивирует сотрудников, то это также благоприятно отразится на компании. Также необходимо отметить, что методы стимулирования напрямую влияют на мотивацию работников. Чем более подходящим является какой-либо метод для конкретного сотрудника, тем больше он оказывает положительное влияние на его мотивацию. Именно поэтому руководителям необходимо изучать свой персонал, чтобы обеспечить хорошие условия труда, что в перспективе благоприятно скажется на деятельности компании. [32, с. 24].

Сущность функции мотивации заключается в том, чтобы персонал фирмы выполнял работу в соответствии с наделенными ему правами и обязанностями. Но без надлежащего планирования, поведения руководителя и контроля невозможно сформировать соответствующую мотивацию у подчиненных, а также правильно мотивировать их.

Руководителю компании отводится очень важная роль в мотивации персонала. Необходимо рассмотреть типичные ошибки руководителей.

1. Сотрудники не чувствуют своей значимости в организации. Руководитель компании должен всеми возможными способами давать персоналу чувствовать свою значимость. Например, советоваться с сотрудниками при принятии решений.

2. Неспособность учесть все детали. Компетентный руководитель должен уметь предусмотреть все (и желательно до мелочей). Он не оставит без внимания неожиданно возникший вопрос под предлогом занятости. Руководитель, который стремится к успеху, должен вникать во все детали, связанные с сотрудниками.

3. Мотивирование персонала только деньгами. Большинство руководителей считают, что деньги – единственный способ мотивации. Не стоит забывать и о других действенных методах, а именно – возможность карьерного роста, гибкий график, сплоченность коллектива, социальный пакет и др.

4. Отсутствие должных условий труда. Для работников одним из важных пунктов являются благоприятные условия труда. Удовлетворенность трудом располагает человека к своей работе, ведь при высокой удовлетворенности трудом снижается текучесть кадров, работники реже страдают от производственного травматизма, а также обладают лучшим физическим здоровьем, что очень важно.

5. Не хвалят своих сотрудников за заслуги. Руководители не отдают должное внимание похвале. В некоторых случаях именно доброе слово от руководителя заставляет работников лучше работать (ведь благодаря этому они чувствуют свою значимость в компании) [24, с. 41].

Также можно давать грамоты, благодарственные письма, значки, ценные подарки тем сотрудникам, которые внесли большой вклад в развитие компании, ведь данные методы направлены на достижение целей организации.

6. Критика при всех. Критика полезна, но когда критикуют наедине, а не при всем коллективе. Руководитель совершает большую ошибку, когда критикует при всех.

7. Сравнение результатов работы сотрудника. Целесообразнее всего сравнивать результаты сотрудника с его предыдущими успехами и вознаграждать его за это различными способами. Нельзя вознаграждать

работников, сравнивая их результаты друг с другом. Это может снизить самооценку и уверенность в своих силах.

8. Авторитарность в управлении. Руководитель должен быть бесстрашным, но не напускать страх на подчиненных. Хороший руководитель знает свое дело и не показывает свое превосходство (он достигает этого другими способами демонстрируя свое сочувствие, понимание, честность). Также руководителю необходимо выбирать правильную форму распоряжения, учитывая ситуацию и личность работника [30, с. 62].

Таким образом, для формирования правильной мотивации руководителю необходимо придерживаться четких правил, а именно: определить цель, для которой нужен конкретный сотрудник, сформировать краткосрочные и долгосрочные цели (ориентируясь при этом на внутренние и внешние факторы).

Создание производства всегда связано с людьми, которые работают в организации, т.е. успех компании зависит от конкретных людей, их знаний, квалификации и мотивации. Для эффективной деятельности компании руководителю необходимо мотивировать персонал к получению успеха и высокого результата, а также побуждать их к эффективной работе. Руководитель должен избегать ошибок, связанных с мотивацией персонала, и направлять своих сотрудников на достижение более высоких целей [26, с. 41].

Следует отметить, что выстраивая систему мотивации только на материальном стимулировании, организации существенно ограничивают возможности своего влияния на поведение персонала. На первый взгляд данное стимулирование приоритетно для сотрудников, которые якобы не воспринимают меры нематериального характера как самостоятельные стимулы. Однако на практике это совсем не так.

Цель стимулирования заключается в формировании устойчивого позитивного настроения сотрудников на активный, добросовестный и

результативный труд. В свою очередь, активность персонала и его долгосрочная заинтересованность в достижении высоких показателей работы – следствие воздействия по большей части факторов нематериального стимулирования [38, с. 104].

В то же время спецификой большинства учреждений как работодателей является невысокий уровень зарплат, что становится одной из главных причин нехватки молодых сотрудников. Решение данной проблемы не полностью находится в компетенции руководства учреждений. Поэтому для них особую актуальность приобретают именно методы нематериального стимулирования, применяемые на этапе как привлечения молодых специалистов, так и их развития в организации. Разрабатывая и используя указанные методы, отвечающие потребностям работников, учреждение имеет возможность заполучить молодые таланты, развить у работников важные трудовые характеристики (нацеленность на результат, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.), создать кадровый резерв и др.

Таким образом, подведем итоги: мотивация понимается как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенной деятельности, задающих ее границы и формы, придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Основные принципы мотивирования персонала: полимотивированность; иерархичность; компенсаторность; справедливость; подкрепления; динамичность. Система стимулирования персонала включает денежное (материальное) и неденежное (нематериальное) стимулирование труда.

## **1.2. Основные задачи и этапы мотивации труда**

Путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание мотивации трудовой деятельности каждого отдельно взятого работника. Зная

то, что движет человеком, что побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно разработать эффективную систему форм и методов управления трудовыми процессами. Основные задачи мотивации являются:

- формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда;
- обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения;
- формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации [10, с. 91].

Для решения этих задач необходим анализ процесса мотивации, его этапов в организациях, индивидуальной и групповой мотивации. В менеджменте большое значение уделяется также учету уровней мотивации. На уровне удовлетворительного поведения сотрудники достигают того минимума, который оказывается приемлемым для руководства. Для тех работников, чей уровень мотивации характеризуется отличным поведением, работа является желанной частью, что приносит награды и удовлетворение.

Процесс мотивации – это процесс формирования, функционирования внутренних побудительных сил, определяющих трудовое поведение для достижения определенных целей и результатов [9, с. 48].

Стратегический подход к управлению персоналом должен предусматривать не только стратегии деятельности организации, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его разработке и реализации в целом. Руководители должны стараться привлечь персонал к разработке бизнес-процессов, не боясь делегировать полномочия, чтобы работники ощущали свою значимость и причастность к целям организации.

Мотивация персонала является важнейшим фактором результативности работы, основным средством обеспечения оптимального использования человеческих ресурсов, мобилизации кадрового потенциала [39, с. 46].

Основная задача руководителя состоит в том, чтобы определить побуждения и потребности персонала и направить их поведение, тем самым мотивируя их к выполнению поставленных целей и задач. Ее невозможно осуществить без комплексного подхода к управлению персоналом, создания системы непрерывного обучения, в том числе и через внутрифирменное обучение, начало которым положено еще в образовательных учреждениях, стратегических ориентиров, направленных на повышение эффективности кадровой политики.

Так, например, особое значение в борьбе за повышение конкурентоспособности организации на рынке имеет система координирования персонала, реализующаяся в кадровых технологиях, т. к. в условиях рыночной экономики быстро трансформируются потребительские предпочтения, уравнивается стоимость, ассортимент товаров и их качество. Основная цель процесса к мотивации – получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность деятельности предприятия, выражающуюся, прежде всего, в качестве произведенных товаров и услуг, то есть в создании конкурентоспособной продукции [31, с. 109].

Существуют различные способы мотивации, среди которых:

1. Нормативная мотивация: побуждения сотрудника к определённому поведению посредством идеально-психологического воздействия;
2. Принудительная мотивация: основывается на использовании власти и угрозы ухудшения удовлетворения потребностей сотрудника в случае невыполнения соответствующих задач;
3. Стимулирование – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства. Известно, что стимулы могут носить как экономический характер, так и неэкономический, причем экономические стимулы связаны с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых им требований [31, с. 110].

Таким образом, важно суметь удержать сотрудника путем эффективной системы мотивации. На сегодняшний день недостаточно предложить только конкурентную заработную плату, нужно иметь дополнительные программы переменного вознаграждения, а также социальные льготы. Последствия недооценки «мотивационной» проблемы – повышенная текучесть кадров, что может негативно сказаться на репутации компании, снижение качества работы, ухудшении психологического климата в коллективе.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов:

Первый этап – возникновение потребностей – человек ощущает, что ему чего-то не хватает, он решает предпринять какие-то действия;

Второй этап – поиск путей устранения потребностей, определение направлений действий, как именно и какими средствами можно удовлетворить потребность;

Третий этап – определение целей (направлений) действия. В соответствии с направленностью и силой проявления мотивов человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить, для того чтобы удовлетворить потребность;

Четвертый этап – осуществление действия, т.е. затрата усилий для осуществления действия, позволяющего осуществить потребность. При этом может происходить корректировка целей, поскольку цели и потребности могут претерпеть изменение в процессе осуществления действий;

Пятый этап – получение вознаграждения за осуществление действия. Проведя необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат.

В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к деятельности.

Шестой этап – устранение потребности – человек или прекращает



деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности [17, с. 34].

По мнению Д. И. Ковткова, «система мотивации персонала в компании – это комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но, прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству.

Для создания эффективной системы мотивации и стимулирования персонала в организации необходимо пройти через шесть основных этапов ее разработки:

1. Проведение обучающего семинара для руководителей организации, на котором необходимо рассмотреть: влияние мотивации персонала на производительность труда, основные нематериальные методы мотивации и стимулирования персонала, доступные для данной организации, а так же затронуть вопросы, касающиеся материального стимулирования.

2. Анализ и оценка существующей системы мотивации и стимулирования труда в организации. На этом этапе необходимо определить уровень мотивации персонала, степень выполнения должностных обязанностей.

3. Анализ и оценка структуры мотивации персонала в организации. Такую оценку лучше всего проводить в форме письменного анкетирования работников с помощью специальной анкеты, предназначенной для выявления основных факторов мотивации и стимулирования для каждого работника и определения общей картины в организации.

4. Анализ существующей системы оплаты труда в организации. На данном этапе определяется оптимальный размер оплаты труда работников, учитывая возможности компании, запросы работников, уровень должностных окладов компаний конкурентов и состояние рынка труда.

Разрабатывается и обосновывается постоянная часть заработной плат, определяются или корректируются шкалы должностных окладов, нормативные показатели результатов труда.

5. Разработка переменной части заработной платы. Определяются возможности организации и виды премирования работников. Для каждого вида выявленных премий разрабатываются методика и формулы начисления.

6. Разработка нематериальных форм и способов мотивации и стимулирования персонала организации. На основе проведенного анкетирования разрабатываются разнообразные стимулы и методы мотивации для каждого работника» [41, с. 24].

Для разработки эффективной системы мотивации и стимулирования персонала необходимо последовательно пройти через шесть основных этапов, которые позволят создать действительно эффективную систему мотивации и стимулирования персонала в организации.

Еще один важный фактор, делающий мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным, – это различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень воздействия на них одинаковых стимулов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым. Тогда данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей [20, с. 68].

Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия [21, с. 13].

Таким образом, подведем итоги: основной задачей мотивации труда является – формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде последовательных этапов: возникновение потребностей; поиск путей устранения потребностей; определение целей (направлений) действия;

осуществление действия; получение вознаграждения за осуществление действия.

### **1.3. Отечественный и зарубежный опыт использования материальных и моральных методов мотивации**

В странах с развитой рыночной экономикой широко применяются разнообразные системы мотивации и стимулирования работников к повышению результативности труда. Наиболее значительные успехи в области мотивации и стимулирования труда достигнуты в Японии и США.

Достижения японской экономики основаны на трёх принципах: пожизненный найм персонала, зависимость оплаты труда и карьерного роста от стажа работы и профсоюзные объединения работников. Благодаря этому Япония имеет высокую производительность и интенсивность труда, минимальные потери рабочего времени, легко внедряет новые технологии и постоянно контролирует качество продукции [36, с. 77].

Японская модель мотивации и стимулирования персонала базируется на возрасте работников, их стаже работы, профессиональном мастерстве и результативности труда. Традиционная личная ставка определяется в зависимости от возраста и стажа, а трудовая тарифная ставка, так называемая «ставка за квалификацию» зависит от профессионального разряда и результативности труда исполнителя.

При такой системе оплаты труда начальная заработная плата специалиста устанавливается в соответствии с его квалификацией на момент приёма на работу, а в дальнейшем повышается по мере приобретения опыта, новых знаний и навыков. Такой подход к формированию оплаты труда на предприятиях позволяет расширить сферу деятельности персонала и снизить общие затраты на рабочую силу.

Главная определяющая производственных отношений в Японии – психология устойчивых групп. На японских предприятиях функционируют рабочие группы численностью от 4 до 20 человек, участники которых

трудятся в тесном контакте и постоянном взаимодействии. Всячески поощряется соперничество между группами, но не внутри них. В результате совместной деятельности у членов рабочих групп возникает свобода поведения, ощущение автономии и значимости коллектива. Задачи группы, связанные с общими задачами фирмы, становятся близкими каждому её члену [36, с. 78].

Таким образом, у японских работников очень развита дисциплина и потребность в причастности. Поэтому высокую мотивацию к труду обеспечивают именно те методы, которые поддерживают удовлетворение этой потребности.

Эффект корпоративного единства достигается также за счет сокращения дистанции между рабочими и руководством. Японские менеджеры не имеют отдельных кабинетов, носят одинаковую с другими работниками коллектива униформу. В итоге все работники в одинаково высокой степени приобщаются к идеалам фирмы и проникаются убеждением, что их мнение играет важную роль в принятии каких-либо решений на предприятии.

На японских предприятиях постоянно проводятся перегруппировки персонала, в результате которых работник поднимается на более высокую социальную ступень. Такие пусть и незначительные, но регулярные повышения действительно мотивируют членов коллектива и создают ощущение постоянной перспективы роста.

Основой американской модели мотивации и стимулирования труда являются материальные стимулы. На производственных предприятиях США распространены разные модификации повременной системы оплаты труда с нормированными заданиями, и различные формы премирования.

Основой гибких систем оплаты труда является индивидуализация заработной платы с учётом оценки заслуг каждого исполнителя, распределение доходов и участие рабочих в распределении прибыли предприятия. Тарифный оклад работника предусматривает три вида ставок:

минимум, средняя и максимум. Периодически проводится аттестация всех сотрудников, благодаря которой достигается гибкость системы оплаты труда.

По итогам такой аттестации устанавливается уровень оплаты труда работников на следующий период. В первый год работы зарплата пересматривается ежеквартально, затем раз в полгода или год [42, с. 106].

Некоторые американские компании практикуют предоставление работникам «социального пакета», причём виды входящих в него льгот ежегодно выбирает из их перечня сам работник на фиксированную сумму.

Основу системы материального стимулирования на американских предприятиях составляет стимулирование из прибыли, размер которого составляет более 50% от основной части заработной платы [44, с. 33].

В США значительное внимание уделяется стимулированию перспективных специалистов, которое осуществляется посредством не только денежного вознаграждения, но и также определенных льгот.

Особенность некоторых американских компаний заключается в том, что повышение заработной платы сотрудника зависит не столько от выработки, сколько от повышения квалификации работника и количества освоенных специальностей.

Важная черта бизнес культуры американцев – индивидуализм. Они полагаются только на себя и неохотно идут на сотрудничество. Большое значение отдается именно независимости и самостоятельности в работе.

Упомянутый выше фактор конкуренции в американских компаниях, указывает на то, что в системе мотивации особое внимание уделяется личным достижениям, поэтому американцы стремятся к достижению успехов, прилагая индивидуальные усилия и осознавая свой личный вклад в работу [47, с. 116].

Сравнительная характеристика японской и американской моделей мотивации приведена в таблице 1.1.

Таблица 1.1

## Сравнительный анализ американской и японской моделей мотивации

Показатели	Японская модель	Американская модель
Принятие решений	коллективно	индивидуально
Ответственность	коллективная	индивидуальная
Структура управления	нестандартная, гибкая	строго формализованная
Контроль	коллективный	индивидуальный, руководителем
Служебный рост	медленный	ускоренный
Оценка управления	по коллективному результату	по индивидуальному результату
Отношения с подчинёнными	личные неформальные	формальные
Деловая карьера	по старшинству и стажу работы	по личным результатам
Оплата труда	по показателям работы группы, стажу работы	по индивидуальным достижениям
Занятость	долгосрочная	краткосрочный найм

В американской теории мотивации акцент делается на материальное вознаграждение, конкуренцию, страх перед увольнением. В японской модели – на причастность к группе, отождествление работника со своей компанией, её целями, признательность работника компании за стабильность, социальные гарантии, льготы.

Таким образом, мотивация в Америке реализуется через внешнее воздействие (экстенсивные методы или исчерпываемые ресурсы – деньги, льготы). Интенсивный японский метод мотивации основан на использовании внутренних неисчерпаемых ресурсов личности – талантов, уникальности, безграничных возможностей самосовершенствования и образования. Суть японской концепции – рационализм и поиск внутренних резервов для развития при жестких условиях существования [47, с. 117].

Бизнес-культура Германии имеет некоторые отличия по сравнению с США.

Немцы – трудолюбивая нация. Многие из них отмечают самостоятельную значимость труда как важнейшей ценности – цели в жизни. Большинство работников в Германии предпочитают работать даже в

том случае, если не будет нужды в деньгах, т.е. немцы не рассматривают работу только как способ заработка.

Мотивация немецких работников в значительной степени связана с такими характеристиками, как ориентированность на выполнение задач, участие в процессе принятия решений и пр.

Более того, индивидуализм является характерной чертой не только американцев, но и немцев. Индивидуализм в немецкой бизнес культуре – это одна из возможностей реализовать свой собственный потенциал. Он рассматривается как необходимый компонент членов общества, а также является сильным мотивационным фактором [47, с. 117].

Материальные факторы мотивации имеют немаловажное значение в немецких компаниях, но на первый план выходят более взвешенные концепции поощрения труда, такие как организация рабочего времени, возможности личного и профессионального развития, содействие включению в различные рабочие группы. Немецкие работники поощряются независимо от успеха компании и вклада поощряемых сотрудников в этот успех.

На сегодняшний день в связи со сложными политическими и экономическими отношениями в России и мире в целом, обострились социальные проблемы, которые непосредственно влияют на человека, как на производительную силу.

Руководители предприятий очень серьезно стали относиться к вопросу методов социального воздействия на персонал, потому что это напрямую влияет на успех деятельности предприятия. Не смотря на высокий уровень автоматизации нельзя оставлять без внимания человеческий фактор, который улучшает конечный результат производства.

Управление человеческим ресурсом, рациональное построение всего комплекса подходов и задач в этой сфере менеджмента позволяют эффективно организовать деятельность на уровне индивида, предприятия (фирмы), отрасли, региона, муниципальных образований и общества в целом.

Работа с людьми – одна из самых сложных и многогранных форм человеческой деятельности. Для того, чтобы управление было максимально эффективным, необходимо разработать систему стимулов и мотиваторов, которые повлияли бы на раскрытие способностей, плодотворный труд и эффективное ресурсоиспользование.

Создание такой системы не обойдется без учета личной психологии и социально-психологических аспектов работы коллектива.

Методы управления – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления организацией. Различают: экономические, административно-правовые и социально-психологические методы управления, которые отличаются способами и результативностью воздействия на персонал.

Остановимся на социально психологических методах управления. Целью социально-психологических методов управления персонала является формирование и создание оптимальных условий для работы персонала, достижение положительного климата в коллективе и обеспечение сплоченности, с помощью объединения целей, интересов и потребностей персонала.

К социально-психологическим методам воздействия относятся:

- 1) Методы повышения инициативности к выполнению задач;
- 2) Социальное регулирование;
- 3) Управление нормами поведения: создание нормативных документов таких, как устав, дресс-код и т.д.;
- 4) Внушение – воздействие на человека, используя психологические методы;
- 5) Метод личного примера применяется для мотивации и эффекта подражания;
- 6) Метод доступности информации: сотрудники должны быть своевременно проинформированы как о своем положении, так и о процессах, происходящих на предприятии;



7) Формирование и развития коллектива, с учетом совместимости психологических особенностей персонала;

8) Метод профессионального отбора с выявлением психологических характеристик к выполняемой работе [3, с. 52].

Каждый руководитель самостоятельно выбирает социально-психологические методы управления персоналом, в зависимости от своих профессиональных и организаторских способностей. Для повышения эффективности деятельности предприятия, за счет социально-психологических аспектов и повышенной степени удовлетворенности трудом персонала, каждому руководителю необходимо составить индивидуальный портрет исполнителя, опираясь на психологические особенности последнего. Исполнителю также важен социально-психологический климат в коллективе, для повышения уровень работоспособности, стрессоустойчивости и более легкое прохождения адаптации к реинжинирингу [6, с. 28].

С первого взгляда даже самые простые вещи такие, как грамоты, благодарности, доска почета, индивидуальные поощрения могут существенно повлиять на желание продуктивно работать сотруднику, а, следовательно, на эффективность работы предприятия.

Для развития чувства коллективизма и значимости каждого сотрудника, необходимо дать возможность выявления и решения проблем, обеспечить творческий подход к идеям повышения уровня производительности. Иными словами предоставить шанс персоналу участвовать в процессе управления, тем самым продемонстрировать заинтересованность руководителей в сотрудниках.

При использовании социально - психологических методов управления персонала нужно учитывать то, что психология человека – это достаточно сложный процесс. В связи с этим могут возникнуть проблемы применения данного метода такие, как: превышение должностных обязанностей руководителя, например, переубеждение человека займет гораздо больше сил

и времени, чем издание приказа, которому сотрудник неоспоримо должен подчиниться.

Применение методов влияния, через угрозы, а именно: лишения премий, понижение в должности или увольнение с рабочего места. Применение социально-психологических методов управления, со временем будет повышать свою роль в методологии управления персоналом. Прежде всего, это связано с повышением уровня образования и квалификации как работников, так и общества в целом, которые требуют более глубоких и рафинированных методов управления.

Таким образом, подведем итоги: к зарубежным методам мотивации персонала относят: «плата за исполнение», денежные выплаты за выполнение поставленных целей организации; специальные индивидуальные вознаграждения; система участия в прибылях компании; система участия в результатах работы фирмы; реклама работника внутри предприятия и за его пределами; символические знаки внимания или подарки (цветы); личное послание от президента компании; присвоение звания «работник месяца» и т.д.

Некоторые из коммерческих структур открывают накопительные, индивидуальные счета работников, что позволяет последним самим распоряжаться денежными средствами и расходовать их на конкретные нужды.

## **2. Анализ системы мотивации труда в ООО «Бюро Домосед»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

ООО «Бюро Домосед» является коммерческой организацией, осуществляющей риэлтерские услуги в Белгородской области. Главная цель предприятия – извлечение прибыли.

ООО «Бюро Домосед» находится по адресу: г. Белгород, ул. Королева 2а, корпус 3.

Предметом деятельности предприятия в соответствии с уставом является:

- предоставление посреднических услуг при оценке жилого и нежилого недвижимого имущества;
- предоставление посреднических услуг при покупке, продаже, аренде нежилого и жилого недвижимого имущества и др.
- деятельность в области дизайна;
- предоставление секретарских, редакторских и услуг по переводу;
- деятельность в области фотографии;
- рекламная деятельность;
- полиграфическая деятельность;
- образовательная деятельность;
- деятельность в области права и другие виды деятельности, незапрещенные законодательством Российской Федерацией (прил. 1).

ООО «Бюро Домосед» для достижения целей своей деятельности вправе от своего имени совершать сделки, приобретать имущественные и неимущественные гражданские права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном суде.

ООО «Бюро Домосед» является одним из лидирующих предприятий, оказывающих посреднические услуги в сфере недвижимости Белгородской области. Доли основных агентств недвижимости Белгородской области игроков за 2016 г. представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Специфика конкурентных отношений на рынке риэлтерских услуг в  
Белгородской области, 2016 г.

Наименование агентства недвижимости	Место нахождения организации	Доля занимаемого рынка, %
ООО «Золотая середина»	Г.Белгород	47
ООО Гарант-недвижимость	Г.Белгород	11
ООО «Твой город»	Г.Белгород	8
ООО «Перспектива 31»	Г.Белгород	7
ООО «Квартал»	Г.Белгород	7
ООО «Бюро ДомоседД»	Г.Белгород	6
Другие	Г.Белгород	14

Таким образом, ООО «Бюро ДомоседД» принадлежит около 6 % доли на рынке предоставления риэлтерских услуг. Сложное устройство конкурентных отношений на рынке риэлтерских услуг требует особенного внимания.

Если обратиться к анализу рынка недвижимости Белгородской области, который является в определенной степени базовым для риэлтерского рынка, то в настоящий момент можно проследить тенденцию падения ее стоимости (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Сравнительный анализ стоимости рынка недвижимости г. Белгород  
2015-2016 гг.

Наименование риэлтерского продукта	Среднее значение, руб./кв.м. за 2015 г.	Среднее значение, руб./кв.м. за 2016 г.
1	2	3
Коммерческая недвижимость - продажа		
Продажа офисных помещений	55 000	50 000
Продажа торговых помещений	60 000	56 000
Продажа производственно-складских помещений	15 000	11 000
Продажа административных зданий	25 300	20 700
Продажа торговых центров и зданий	40 700	34 700
Коммерческая недвижимость - аренда		
Аренда офисных помещений	350	280
Аренда торговых помещений	450	350
Аренда производственно-складских помещений	250	120

Продолжение табл. 2.2

1	2	3
Жилая недвижимость - продажа		
Новостройки однокомнатные	55 000	45 000
Новостройки двухкомнатные	60 000	47 000
Новостройки трехкомнатные	50 000	44 000
Многоэтажные дома старой постройки - 1к.	60 000	53 000
Многоэтажные дома старой постройки - 2к.	60 000	53 000
Многоэтажные дома старой постройки - 3к.	60 000	53 000

Таким образом, за 2015-2016 гг. на рынке недвижимости г.Белгорода можно проследить тенденцию падения ее стоимости. Это связано с тем, что в настоящее время недвижимость не рассматривается как наиболее привлекательный актив. Для этого существует ряд причин, таких как: низкая ликвидность недвижимого имущества в качестве экономического актива; конкуренция со стороны более ликвидных и высокодоходных активов, представленных на отдельных финансовых и сырьевых рынках.

Однако ООО «Бюро ДомоседД» учитывает настоящую специфику экономики региона и как следствие выработало приемлемую стратегию развития предприятия. Показатели финансово – экономической деятельности ООО «Бюро ДомоседД» представлены в таблице 2.3. Анализ проведен на основе данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах (прил.3).

Таблица 2.3

Динамика основных экономических показателей  
ООО «Бюро ДомоседД» за 2014-2016 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка от продажи услуг в действующих ценах всего, тыс. руб.	76	73	101	-3	28	25	96	138	132
Себестоимость продаж, услуг, тыс. руб.	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	76	73	101	-3	28	25	96	138	132

Продолжение табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коммерческие расходы, тыс.руб.	60	56	88	-4	32	28	93	15	146
Прибыль от продаж, тыс. руб.	16	17	13	1	-4	-3	106	76	81
Прочие расходы, тыс. руб.	7	7	11	-	4	4	-	157	157
Чистая прибыль, тыс. руб.	9	10	-1	1	-11	-10	111	-	11
Оборотные средства, тыс. руб.	0	12	10	-	-	10	-	-	-
Внеоборотные активы, тыс. руб.	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Собственный капитал, тыс. руб.	-151	-141	8	-292	-133	-143	93	-0,5	5,2
Заемный капитал, тыс. руб.	161	152	2	-9	-150	-159	94	0,13	1,24
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	1	0	0	-1	-	-1	-	-	-
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	1	1	0	0	-	-1	-	-	-
Денежные средства, тыс. руб.	0	1	0	1	-1	0	0	-	-
Величина используемого капитала, тыс. руб.	10	11	10	1	-1	0	110	90	-
Фондоотдача, руб./руб.	-	6,0	10,1	6,0	4,1	10,1	-	168	100
Фондоёмкость, руб./руб.	-	0,164	0,09	0,164	-0,074	0,09	-	0,54	9

Анализируя представленные показатели можно сделать вывод о том, что выручка в 2016г. по сравнению с 2015г. увеличилась на 28 тыс. руб., коммерческие расходы увеличились (увеличилась стоимость аренды офиса).

Прибыль от продаж сократилась за 2015-2016 гг. в связи с падением спроса на недвижимость в г.Белгороде и, как следствие, снизилась чистая прибыль.

Оценка показателей платежеспособности ООО «Бюро Домосед»

представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4

## Оценка показателей платежеспособности

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Коэффициент абсолютной ликвидности	-	1	0	-	-1	-	-	-	-
Коэффициенты срочной (промежуточной) ликвидности	-	1	1	-	0	-	-	-	-
Коэффициент текущей ликвидности	-	12	11	-	-1	-	-	-	-

Динамика показателей ликвидности позволяет сделать следующие выводы. Коэффициент абсолютной ликвидности снизился к 2016 году, остается в пределах ниже нормы.

Коэффициент срочной ликвидности за анализируемый период не изменился, что говорит о том, что краткосрочные обязательства не могут быть погашены за счет наиболее ликвидных оборотных активов и краткосрочной дебиторской задолженности.

Коэффициент текущей ликвидности также имеет тенденцию к уменьшению, находится в пределах ниже допустимого значения. В целом, представленная картина показателей демонстрирует, реальную неустойчивость ООО «Бюро Домосед» и ее зависимость от заемного капитала.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости представлен в таблице 2.5.

Данные, приведенные в таблице 2.5, позволяют сделать следующие выводы: на протяжении анализируемого периода времени зависимость предприятия от заемных источников снизилась.

Таблица 2.5

## Анализ относительных показателей финансовой устойчивости

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп прироста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Коэффициент автономии	-15,1	-11,75	0,8	-26,85	-10,95	-14,3	77	6,8	-105,3
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	-1,07	-1,09	0,25	-2,16	-0,84	-0,82	101	-22,9	-123,36
Коэффициент маневренности	-0,07	-0,08	1,25	-0,15	1,17	1,18	-114	117	-1885,71
Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами	1	1	1	0	0	0	-	-	0
Коэффициент реальной стоимости имущества производственного назначения	0,91	0,92	1	0,01	0,08	0,09	101	108	9,89
Коэффициент прогноза банкротства	0,9	0,92	1	0,02	0,08	0,1	102	108	0

Из данных таблицы следует, что если на 31.12.2014 г. за счет собственных источников было сформировано 15% имущества предприятия, то на 31.12.2016 г. этот показатель составлял 0,8%.

За исследуемый период норматив, в соответствии с которым не менее 50% имущества должно быть сформировано за счет собственных источников, не соблюдается.

Таким образом, по данному критерию финансовая устойчивость предприятия существенно ухудшилась; на 31.12.2016 г. на 1 руб. собственного капитала приходилось 0,25 руб. заемного капитала; следует



отметить, что за 2 год эта величина увеличилась с -0,07 собственных источников.

Рост значения коэффициента маневренности положительно характеризует финансовое состояние предприятия. В данном случае в 2016 г. полученное значение является достаточно высоким – 1,25; рекомендуемое значение коэффициента обеспеченности запасов собственными средствами составляет не менее 1.

Это означает, что формирование запасов полностью обеспечивается собственными оборотными средствами. В данном случае норматив по данному показателю соблюдается.

Рекомендуемое ограничение коэффициента реальной стоимости имущества производственного назначения составляет не менее 0,5. Это означает, что указанных в числителе формулы активов должно быть не менее половины общей величины имущества предприятия. Норматив по данному показателю соблюдается.

Финансовая устойчивость по данному критерию улучшилась, поскольку значение анализируемого коэффициента увеличилось в 2016 г. и составила – 1; значение коэффициента прогноза банкротства должно быть более 0. Это означает, что оборотных активов достаточно для удовлетворения требований кредиторов.

Норматив выполняется, предприятию банкротство не угрожает. Рост данного показателя на протяжении анализируемого периода времени свидетельствует об улучшении финансовой устойчивости предприятия; в целом финансовая устойчивость предприятия улучшилась лишь за 2015-2016 гг.

Организационная структура управления предприятием представлена на рис. 2.1. и по типу является линейной структурой.



Рис. 2.1. Организационная структура управления ООО «Бюро Домосед»

На наш взгляд, линейная структура управления является самой приемлемой для ООО «Бюро Домосед», учитывая специфику его деятельности и небольшого штата работников. Возглавляет управление генеральный директор. В подчинение директору входит: бухгалтерия, отдел кадров, юридический отдел, отдел рекламы, отдел продаж. Общая численность персонала по состоянию на 01.01.2017 г. составляет 15 человек.

Таким образом, подведем итоги: ООО «Бюро Домосед» является коммерческой организацией, осуществляющей риэлтерские услуги в Белгородской области. За анализируемый финансовый период (2014-2016 гг.) у предприятия снизились такие показатели как выручка и чистая прибыль, что, в первую очередь, вызвано падением спроса на недвижимость в г.Белгороде и нестабильной экономической ситуацией в стране. Структура управления на предприятии построена по линейному типу управления. В штате предприятия числится 15 работников.

## 2.2. Исследование кадровых процессов и системы материального стимулирования на предприятии

Одним из важных направлений изучения управления персоналом организации является исследование кадровых процессов (табл.2.6).

Таблица 2.6

Анализ основных кадровых процессов ООО «Бюро ДомосеД» за 2014-2016гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Численность персонала на начало года, чел.	12	13	15	1	2	3	108	115	125
Среднесписочное число работников, чел.	13	13	15	0	2	2	-	115	115
Принято всего, чел.	1	-	2	-1	2	1	-	-	200
Выбыло всего, чел.	2	-	-	-2	0	-2	-	-	-
в т. ч.:									
- по сокращению штатов:	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- по собственному желанию:	2	-	-	-2	-	-2	-	-	-
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Численность персонала на конец года, чел.	12	13	15	1	2	3	108	115	125
Коэффициент оборота по приему (Кпр)	0,07	-	0,13	-0,17	0,13	0,06	-	-	1,85
Коэффициент оборота по выбытию (Кв)	0,15	-	-	-0,15	0	-0,15	-	-	-
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	0,15	-	-	-0,15	-	-0,15	-	-	-

Из данных табл. 2.6 следует, что численность персонала в ООО «Бюро ДомосеД» с каждым годом растет. Если в начале 2014г. было 12 работников, то в 2016 г. – 15 человек. Основным источником пополнения персонала являлся прием работников самой организацией. Рост коэффициента оборота по приему по сравнению с базовым периодом свидетельствует о динамике развития предприятия.

Проведем структурный анализ состава персонала, а именно

распределение работников по: возрасту; полу; трудовому стажу; образованию.

Таблица 2.7

Распределение персонала по возрасту в ООО «Бюро Домосед» в 2016 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 20	0	0	2	5
20 – 30	0	0	6	40
30 – 40	1	33,3	7	48
40 – 50	1	33,3	1	7
50 – 60	1	33,3	0	0
Итого	3	100	12	100

Распределение сотрудников ООО «Бюро Домосед» по возрасту в 2016 г. выглядело следующим образом: в категории «руководители» 100 % работников в возрасте 30-60 лет; в категории «специалисты» 88 % работников в возрасте 20-40 лет.

Таблица 2.8

Распределение персонала ООО «Бюро Домосед» по полу в 2016 г.

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
Руководители	3	100	0	0
Специалисты	3	25	9	75
Итого:	6		9	

Из данных таблицы 2.8 следует, что во всех рассматриваемых группах работников большую часть занимают женщины. Далее рассмотрим распределение персонала ООО «Бюро Домосед» по трудовому стажу. Из данных таблицы 2.9 следует, что в категории «руководители» большая часть сотрудников имеет стаж 15-20 лет; в категории «специалисты» примерно у 66% работников стаж работы 5-10 лет.

Таблица 2.9

Распределение персонала ООО «Бюро Домосед» по трудовому стажу  
в 2016 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	0	0	3	25
От 5-10	0	0	8	66
От 10-15	0	0	1	9
От 15-20	2	67	0	0
Свыше 20	1	33	0	0
Итого	3	100	12	100

Распределение персонала ООО «Бюро Домосед» по образованию представлено в табл.2.10.

Таблица 2.10

Распределение персонала ООО «Бюро Домосед» по образованию  
в 2016 г.

Группы работников по образованию	Руководители		Специалисты	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Среднее специальное	0	0	0	0
Незаконченное высшее	0	0	2	17
Высшее	3	100	10	83
Итого	3	100	12	100

Из данных таблицы 2.10 следует, что у категории «руководители» только высшее образование – 100 %; также и у «специалистов» (83% работников) высшее образование. Для проведения исследования проблем в области мотивации деятельности и стимулирования труда сотрудников ООО «Бюро Домосед» было проведено интервью среди работников. Опрос проводился с использованием специально подготовленной нами анкеты, представленной в Приложении 2. В ходе интервью работников ООО «Бюро Домосед» просили прокомментировать приведенные в анкете вопросы. В исследовании приняли участие пятнадцать работников предприятия.

Их просили выразить свои мнения, позитивные и негативные ощущения и обозначать проблемы. Полученная информация была соответствующим образом сгруппирована, идентифицированы комментарии

респондентов и выделены ключевые проблемы. Исследование системы управления мотивацией персонала в ООО «Бюро Домосед» проводилось по следующим основным блокам: содержание труда и развитие; организация труда; взаимоотношения в коллективе.

В рамках оценки содержания труда и развития в целом стояла задача определить, что беспокоит, что вызывает чувство гордости, насколько привлекательно предприятие в качестве места работы, какие причины могут побудить сменить работу, что может позитивно повлиять на выполнение работы. Наиболее всего работников предприятия беспокоят следующие факторы (рис. 2.2)

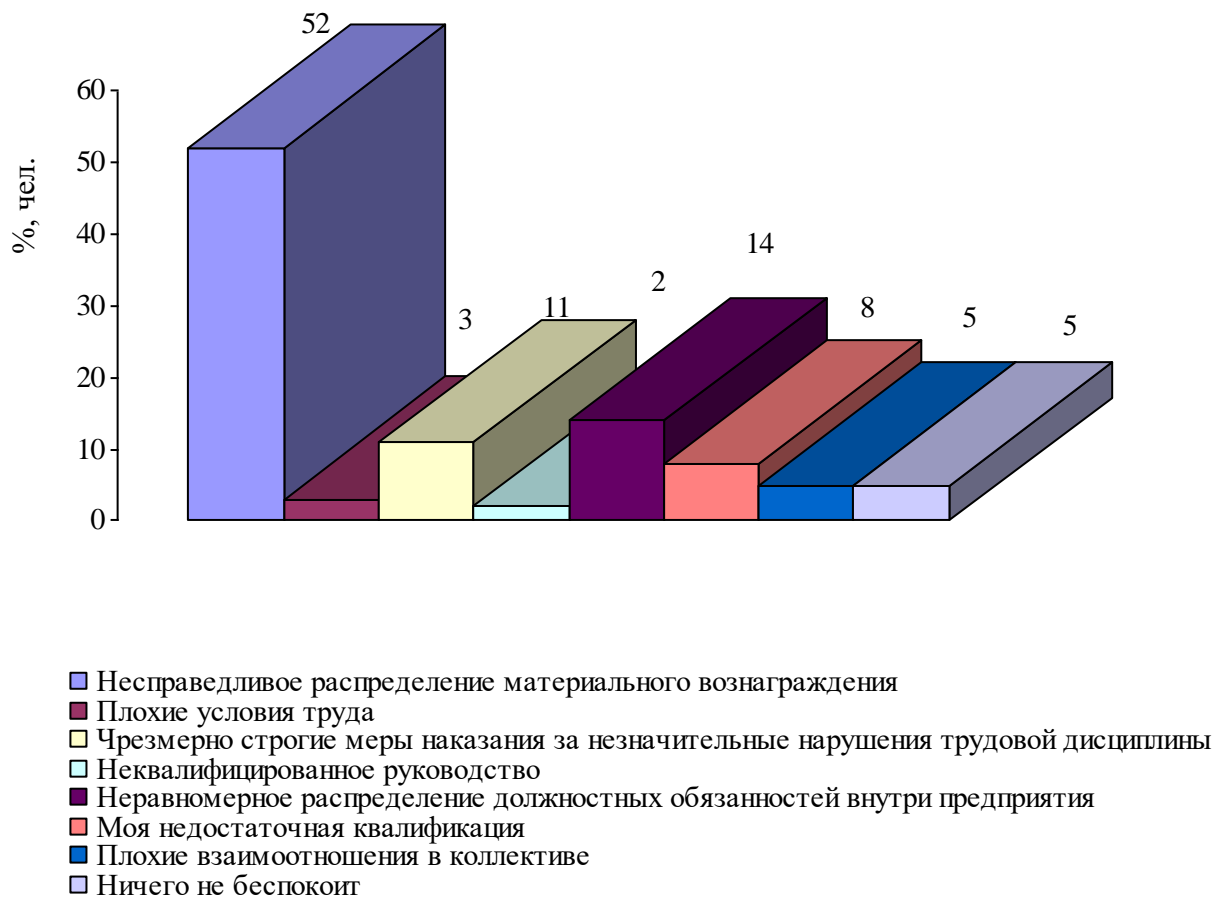


Рис. 2.2. Факторы, вызывающие наибольшее беспокойство в работе

Как видно из рис.2.2 в основном респондентов беспокоят в работе такие факторы, как несправедливое распределение материального вознаграждения (52 %), чрезмерно строгие меры наказания за незначительные нарушения трудовой дисциплины (11 %), неравномерное

распределение должностных обязанностей внутри предприятия (14 %).

О том, насколько привлекательно предприятие в качестве места работы, с точки зрения самих работников, можно судить из рис. 2.3.

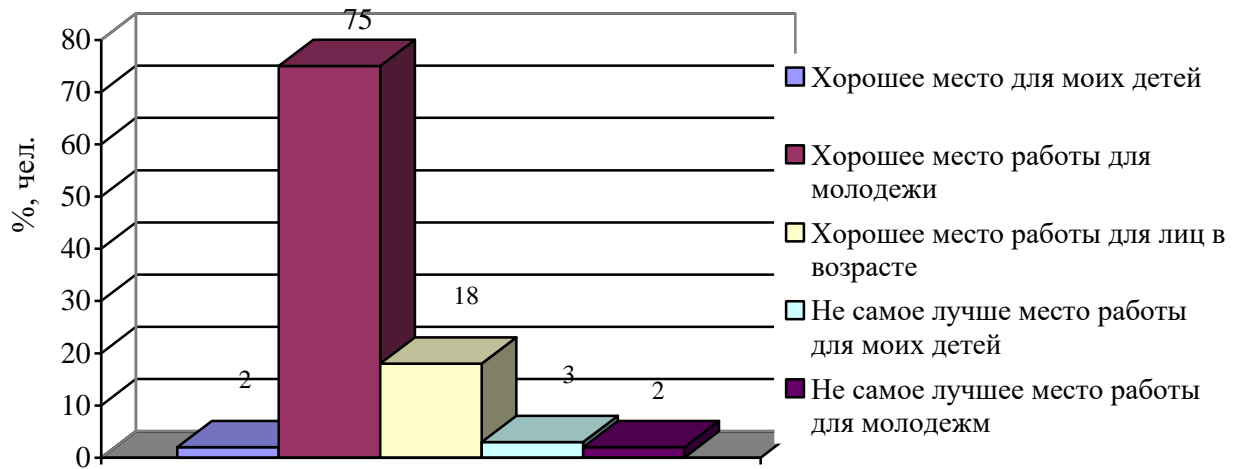


Рис. 2.3. Уровень привлекательности ООО «Бюро Домосед» для различного возраста сотрудников

Большинство работников ООО «Бюро Домосед» считают предприятие хорошим местом работы, в особенности для молодого поколения.

Респонденты, как видно из рис. 2.4, по разному относятся к своему месту работы.

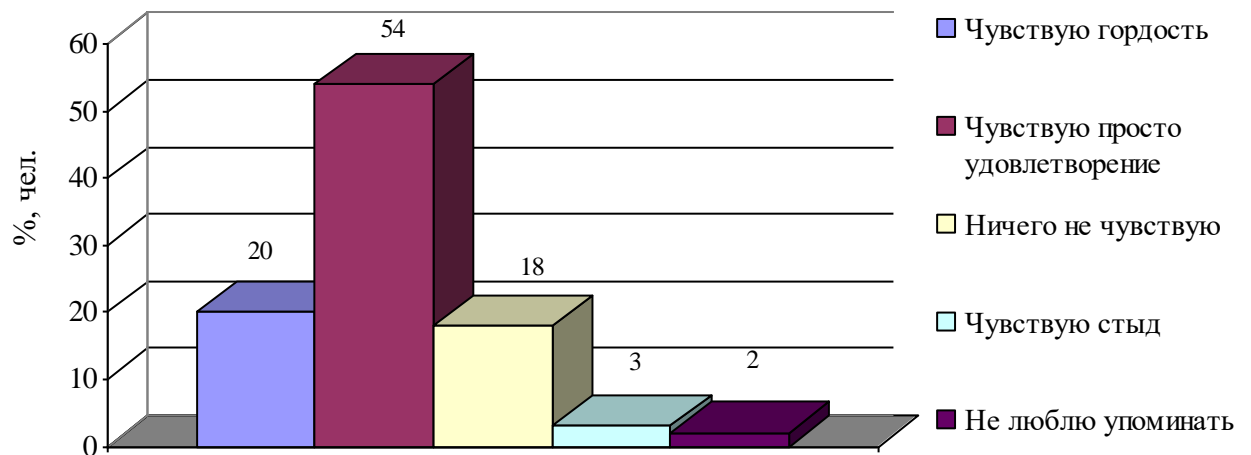


Рис. 2.4. Отношение респондентов к своему предприятию

Большинство респондентов испытывают чувство удовлетворения в связи с тем, что работают на исследуемых предприятиях

Меры, способные, по мнению работников, позитивно влиять на выполняемую работу, представлены на рис. 2.5.

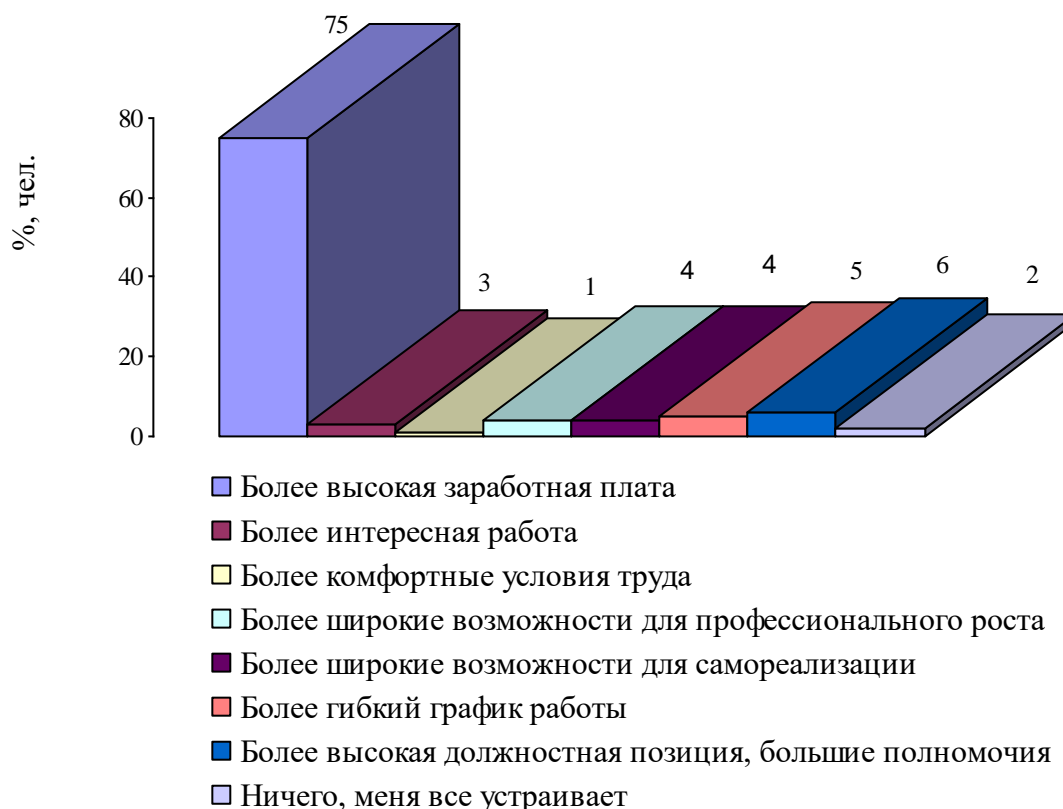


Рис. 2.5. Меры, способные оказывать позитивное влияние на выполняемую работу

По мнению большинства респондентов, позитивно повлиять на качество выполняемой работы могут в первую очередь повышение заработной платы, более гибкий график работы, более высокая должностная позиция, большие полномочия.

Оценка организации труда сотрудников проводилась по таким значимым параметрам, как:

- позиция на предприятии,
- система распределения полномочий,
- возможности карьерного роста.

Большинство респондентов, согласно результатам представленных на рис. 2.6, считают относительно устойчивой свою позицию на предприятии в данный период. Однако в завтрашнем дне полной уверенности у них нет.



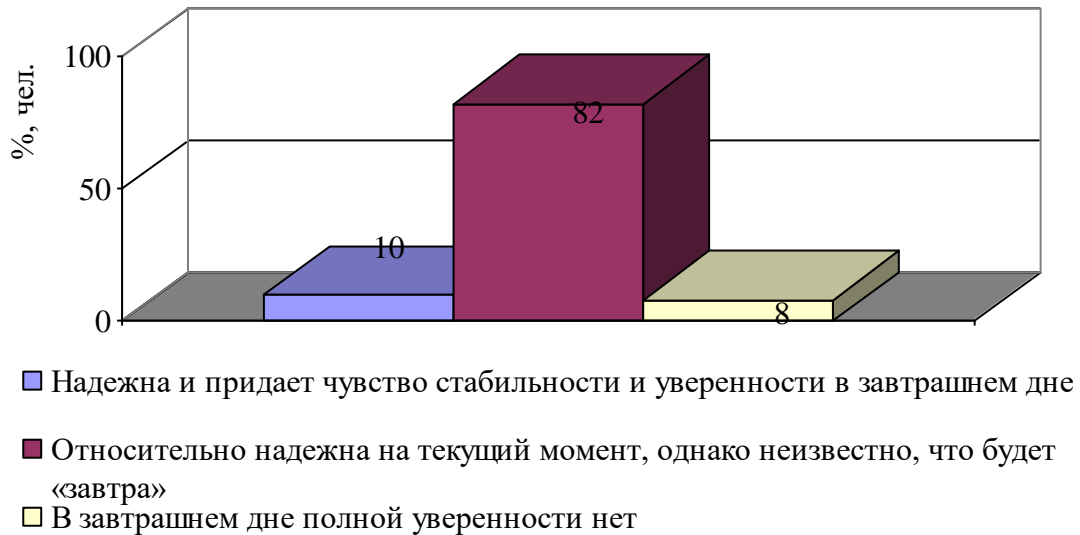


Рис. 2.6. Оценка работниками своей позиции на предприятии

Связывают это в основном с частыми структурными изменениями и процессами оптимизации численности. Это порождает неуверенность в завтрашнем дне, повышает уровень тревожности в коллективе, что, в свою очередь может негативно повлиять на производительность труда. Возможно, необходимо проводить более четкую информационную политику в ООО «Бюро Домосед», с целью сделать прозрачной для работников суть организационных и кадровых изменений на предприятии.

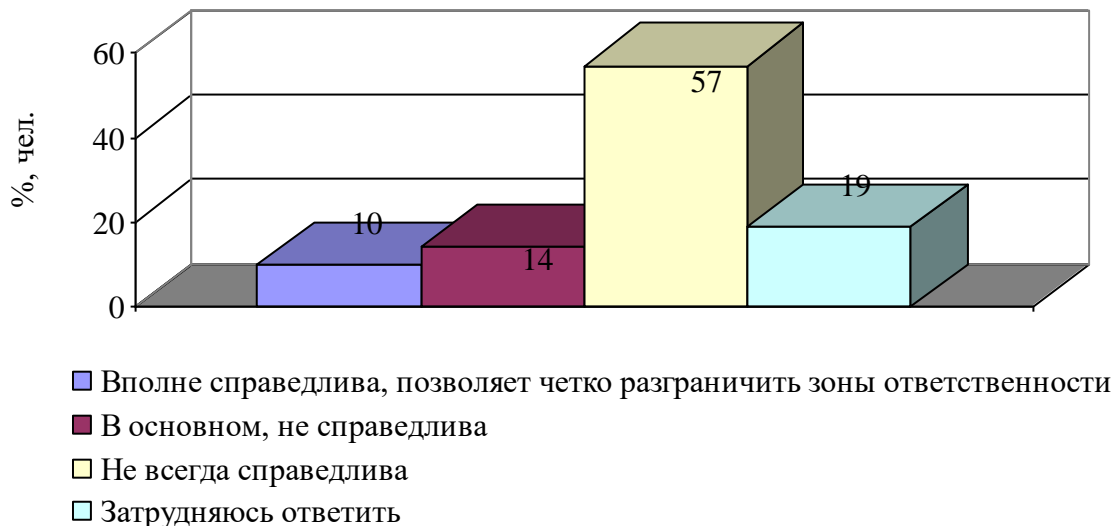


Рис. 2.7. Оценка работниками внутренней системы распределения полномочий

Систему распределения полномочий на предприятиях, оценка которой представлена на рис.2.7, работники считают не вполне корректной, отмечая, что существующая система замедляет оперативную деятельность, возникают затруднения в принятии решений и руководству предприятий следует давать больше полномочий подчиненным сотрудникам, особенно в ситуациях, когда многое зависит от оперативности принятия решений.

В качестве рекомендации по этой теме можно предложить руководителю ООО «Бюро Домосед» обратить внимание на четкость и однозначность пунктов должностных инструкций работников, распределяющих как права, так и ответственность сотрудников. Такие пункты, как например, «Выполняет прочие поручения руководителя, связанные с работой», могут не только широко трактоваться как руководителями, так и подчиненными, но и возможно, размывают границы ответственности каждого.

Не в полной мере, считают справедливой работники систему карьерного роста, оценка которой представлена на рис. 2.8.

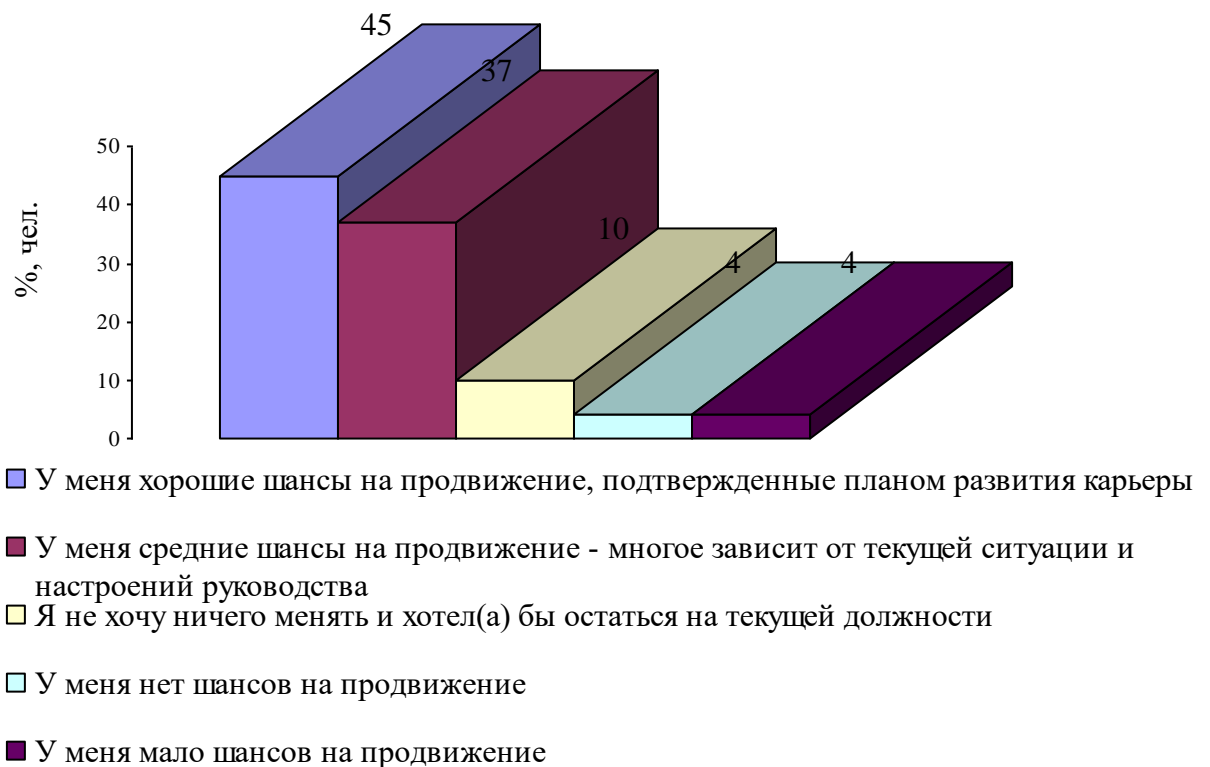


Рис. 2.8. Оценка работниками возможностей карьерного роста

Более 82 % респондентов оценивают свои шансы на карьерный рост как хорошие или средние. Однако 10% респондентов не желают никаких сдвигов в своей карьере.

Иногда, по мнению респондентов, решения по должностному продвижению принимаются необоснованно.

Оценка удовлетворенности сотрудников взаимоотношениями в трудовом коллективе в ООО «Бюро Домосед» проводилась по таким значимым параметрам, как:

- взаимоотношения между сотрудниками
- отношение между руководителем и работником.

В рамках оценки взаимоотношений внутри трудового коллектива главной задачей было выяснить, как непосредственный руководитель относится к творческой инициативе подчиненных, в какой форме работники получают обратную связь и оценку, а так же, на сколько свободно работники могут общаться со своим руководителем в проблемной ситуации.

Распределение мнений респондентов по выделенным зонам оценки взаимоотношений между сотрудниками представлено на рисунке 2.9.

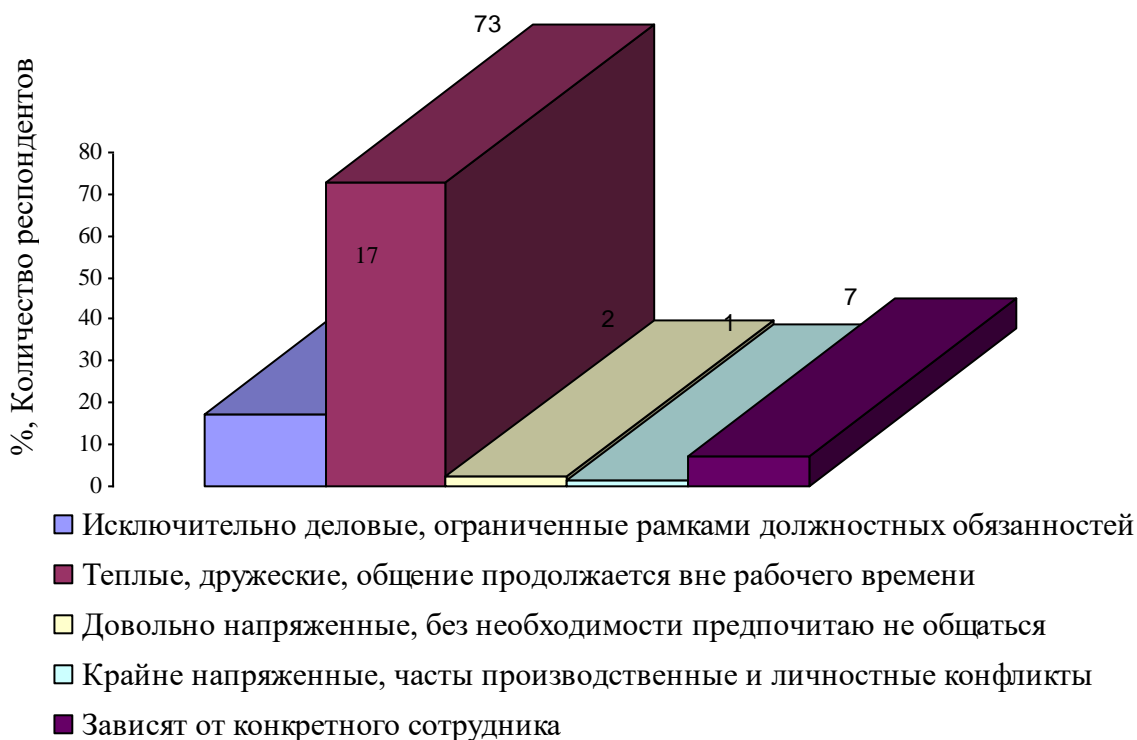


Рис. 2.9. Оценка взаимоотношения между сотрудниками

По мнению большинства работников, задействованных в исследовании, отношения в ООО «Бюро ДомоседД» строятся на взаимопонимании и поддержке. Однако 7 % респондентов придерживаются отличной от других точки зрения, отмечая, что характер отношений в трудовом коллективе зачастую зависит от конкретных людей.

На сколько серьезно непосредственный руководитель относится к творческой инициативе подчиненных, можно судить из рис. 2.10.

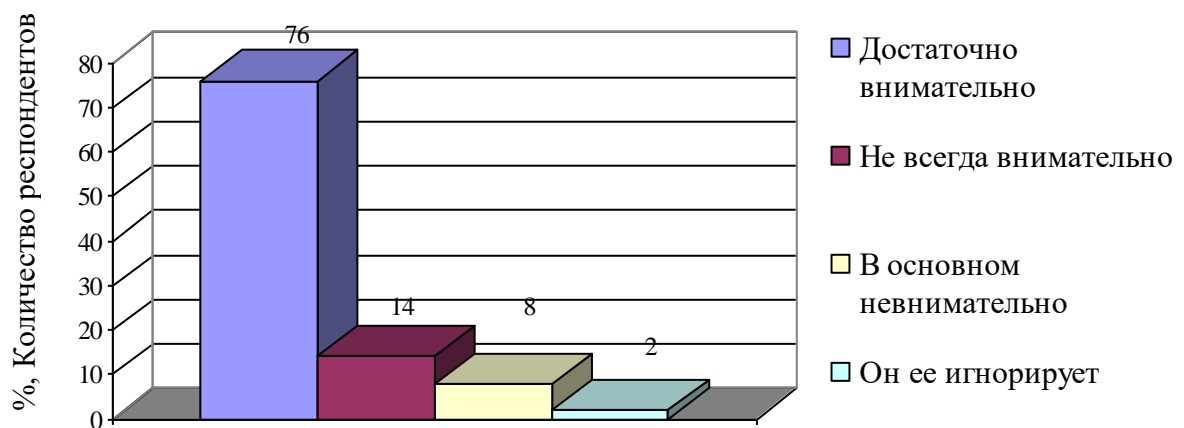


Рис. 2.10. Оценка отношения руководителя к творческой инициативе подчиненных

76 % респондентов ООО «Бюро ДомоседД» высоко оценили интерес, с которым непосредственный руководитель относится к творческой инициативе подчиненных.

О том, насколько свободно работники могут общаться с руководителем в проблемной ситуации можно судить из рис.2.11.

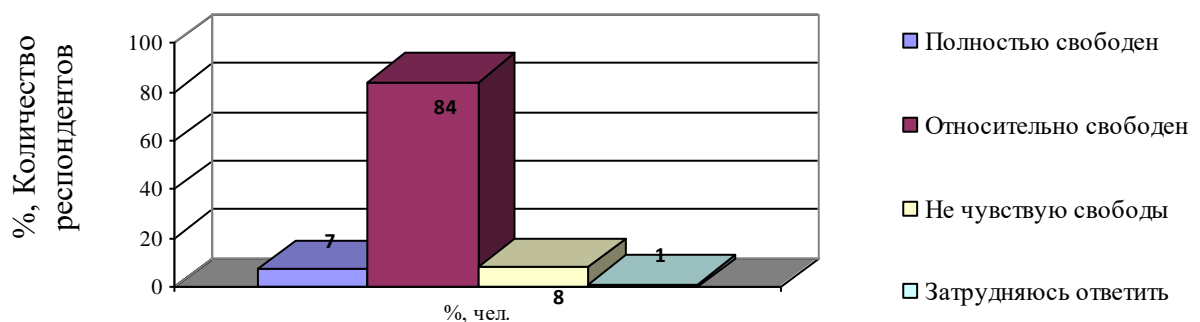


Рис. 2.11. Оценка возможности общения с руководителем в проблемной ситуации

Ограниченные рамки субординации респонденты в большинстве своем обладают ограниченной свободой в общении со своим руководством в проблемной ситуации.

При оценке степени уровня мотивации персонала руководством результаты распределились следующим образом: очень высокая (11 %); высокая (17 %); средняя (57 %); низкая (8 %); Очень низкая (7 %).

Из полученных данных видно, что 15% опрошенных относят свою мотивацию как «низкую» и «очень низкую». Основное назначение системы мотивации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников. Главную цель мотивации можно определить через соединение материальных интересов работников с достижением стратегических задач деятельности предприятия. Что касается факторов, снижающих желание сотрудников работать, то здесь ситуация выглядит следующим образом (рис.2.12).

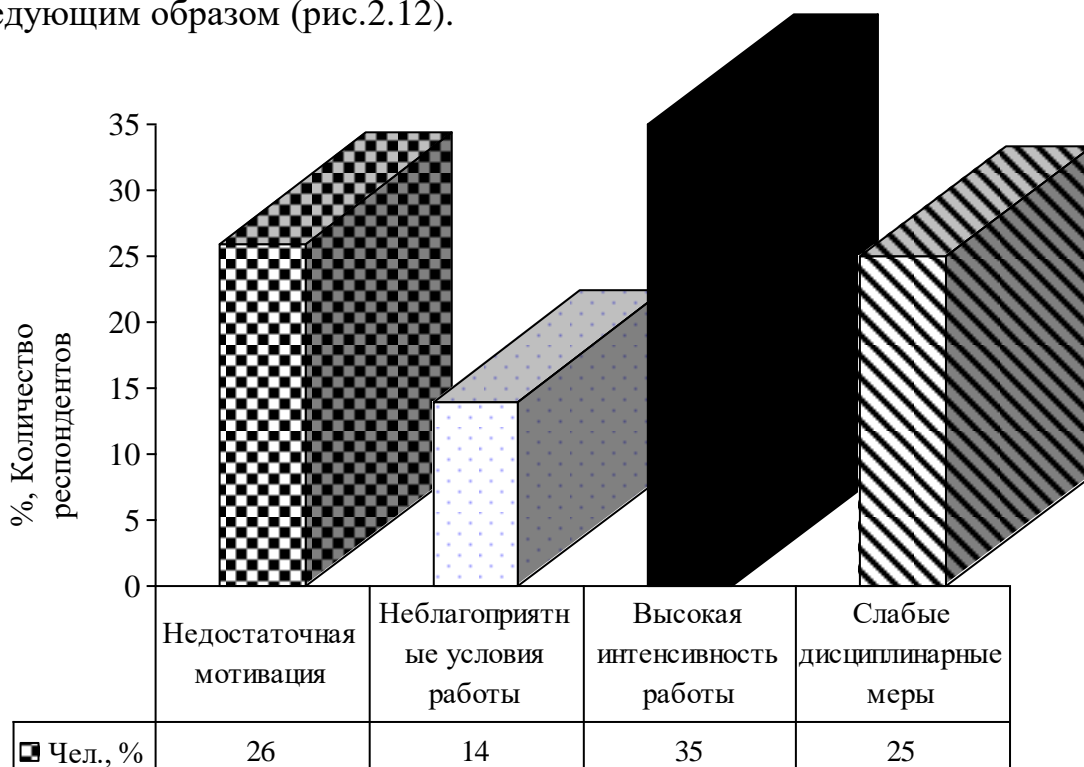


Рис. 2.12. Как Вы думаете, какие факторы снижают желания ваших сотрудников работать?

Как видно из рис. 2.12, основным фактором снижения желания

работать является высокая интенсивность работы, излишняя загрузка работников.

Для улучшения мотивационного климата большинство респондентов (45%) склонялись к тому или иному способу увеличения заработной платы; 30% говорили о повышении квалификации в виде направления на учебу, тренинги; предлагали ввести систему карьерного роста 15%, внедрить систему морального стимулирования предложили 10%.

На наш взгляд, на данной стадии жизнедеятельности ООО «Бюро Домосед» и в контексте характеризующего ее типа стратегии (стратегия развития) следует делать акцент на внутренний тип мотивации. То есть, при формировании мотивационного комплекса воздействий на работника, на первое место следует ставить методы воздействия, побуждающие к возникновению у работника осознанной внутренней мотивации.

Таким образом, подведем итоги: исследование кадровых процессов и системы материального стимулирования на предприятии показало, что в ООО «Бюро Домосед» устойчивая кадровая политика. В организации количество женщин превышает количество мужчин. Средний возраст сотрудника 30-40 лет.

Самая большая доля приходится на работников, чей стаж работы на данном предприятии составляет свыше 5 лет. Практически у всех специалистов – высшее образование.

### **2.3. Анализ системы мотивации сотрудников ООО «Бюро Домосед»**

Важнейшую роль в мотивации играет материальное стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие зарплаты уровню квалификации.

В связи с этим оценка удовлетворенности сотрудников ООО «Бюро Домосед» действующей системой стимулирования проводилась по таким значимым параметрам, как:

- удовлетворенность заработной платой на предприятии
- заработная плата в сравнении с региональным уровнем
- объективность оценки результатов труда
- структура существующего социального пакета
- структура социального пакета, предпочитаемая сотрудниками
- прозрачность существующего социального пакета, источники информации.

В рамках оценки уровня удовлетворенности заработной платы стояла задача определить, насколько доход работников соответствует их потребностям (рис. 2.13).

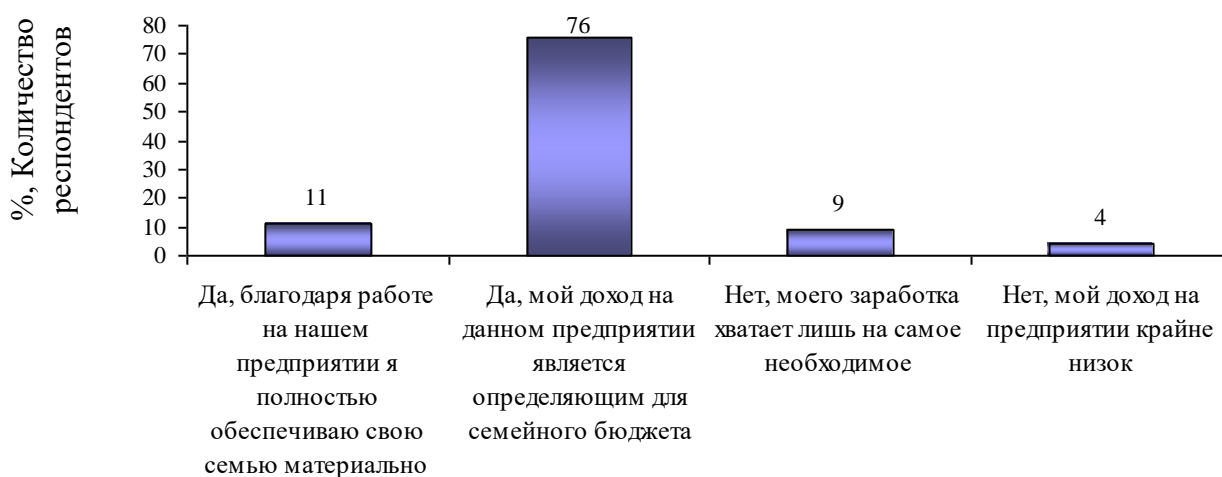


Рис. 2.13. Удовлетворенность заработной платой

Большинство респондентов считают свой доход как определяющей статьей семейного бюджета (76 %).

Большинство респондентов, принявших участие в исследовании, отметили тот факт, что способны перейти на другую работу (в другую организацию), где заработная плата будет существенно выше, чем на их прежнем месте работы. Все прочие производственные факторы намного менее существенны при принятии решения о смене места работы. Этот факт необходимо учитывать в целях сохранения на предприятии грамотных специалистов в своей области с серьезным опытом работы.

Также сотрудникам предлагалось оценить уровень заработной платы по отношению к региональному уровню (рис. 2.14).

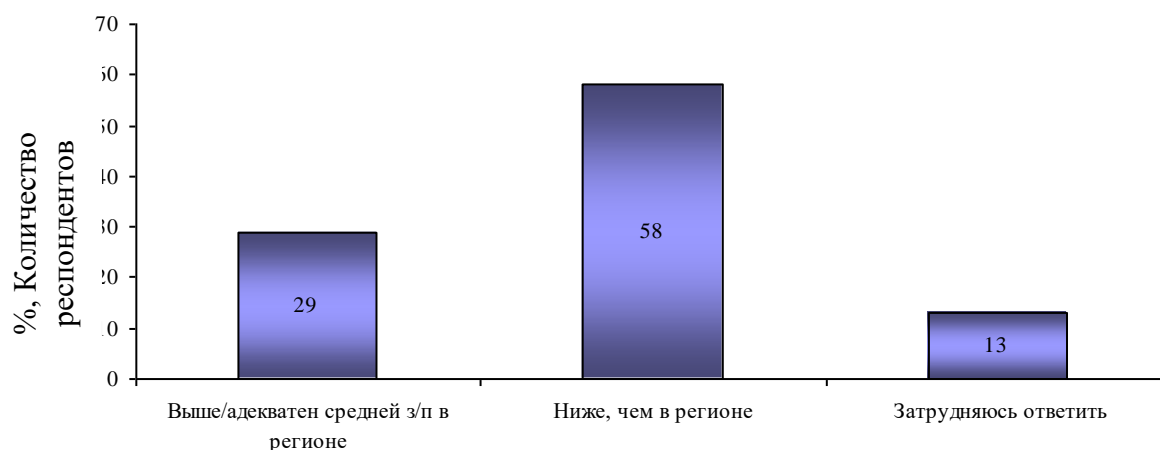


Рис. 2.14. Оценка заработной платы по отношению к региональному уровню

В основном работники предприятия признают, что заработная плата в их подразделениях ниже регионального уровня. Данное мнение разделяют более половины опрошенных работников ООО «Бюро Домосед».

Работникам предлагалось оценить, от чего в первую очередь зависит размер их заработной платы (рис. 2.15).

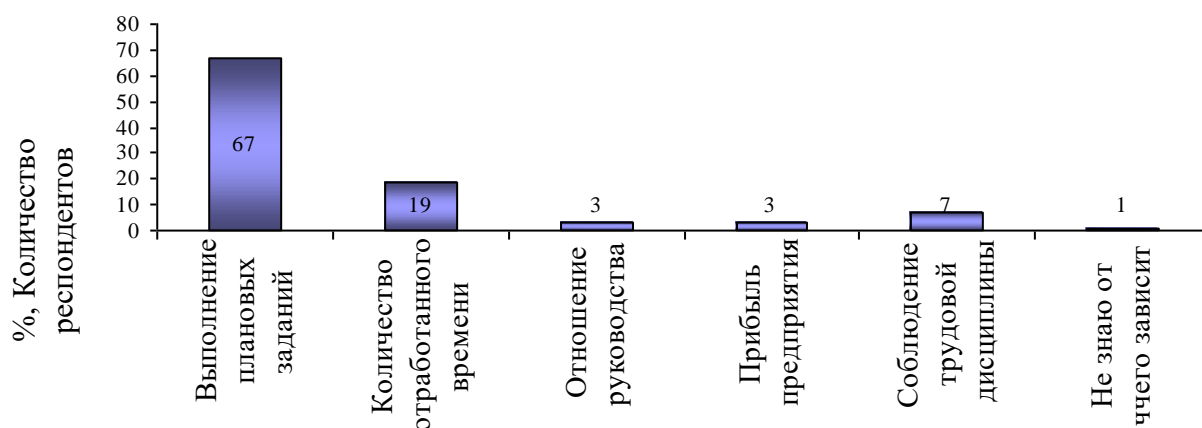


Рис. 2.15. Факторы, влияющие на начисление заработной платы

По мнению большинства респондентов, размер их заработной платы в первую очередь зависит от того, насколько выполняется план (67 %), а также от количества отработанного времени (19 %), соблюдения трудовой



дисциплины (7 %).

Оценка возможности увеличения заработной платы в рамках занимаемой должности в ближайшее время обозначена ниже на рис. 2.16.

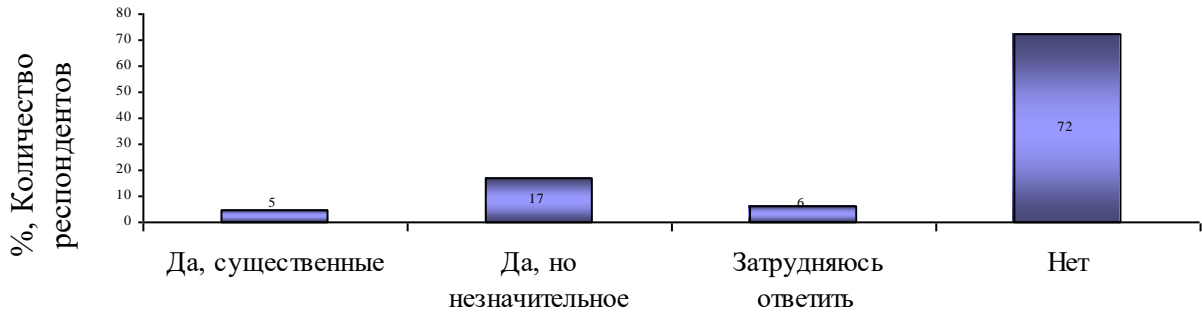


Рис. 2.16. Оценка возможности увеличения заработной платы в ближайшее время

Большинство работников, принявших участие в исследовании, не рассчитывают в ближайшее время на увеличение заработной платы.

Работникам предприятий предлагалось также обозначить частоту, с которой они пользовались предусмотренными на предприятии компенсациями, гарантиями и прочими способами поощрения за время работы на предприятии. В частности: доплатами и компенсациями; премиями; льготами и социальными гарантиями; элементами моральной мотивации (рис.2.17).



Рис. 2.17. Частота выплат премий, льгот, компенсаций и социальных гарантий работникам предприятия

Виды стимулирования работников представлены на рис. 2.18.

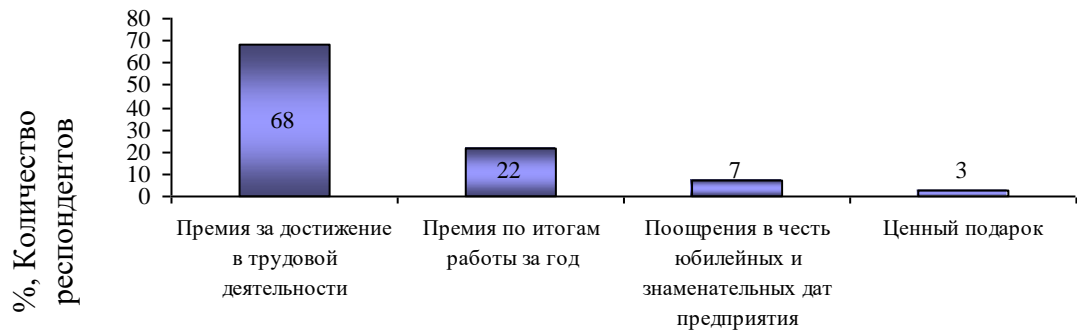


Рис. 2.18. Частота пользования поощрения разными видами премий

Большинство респондентов довольно редко пользуются либо вообще ни разу не пользовались рядом гарантий, компенсаций и льгот, предусмотренных на предприятиях.

Респондентам также было предложено отметить семь наиболее важных для них гарантий, льгот и компенсаций (необязательно, что они в настоящее время существуют на предприятиях). Ответы респондентов были следующими: кредитование (или поручительство перед банком) на приобретение жилья; дополнительные оплачиваемые отпуска сверх установленных законодательством РФ; внеплановый аванс (свадьба, похороны, сессия и т.д.); организация бесплатных занятий спортом.

О том, как работники оценивают социальный пакет своего предприятия представлено на рис. 2.19.

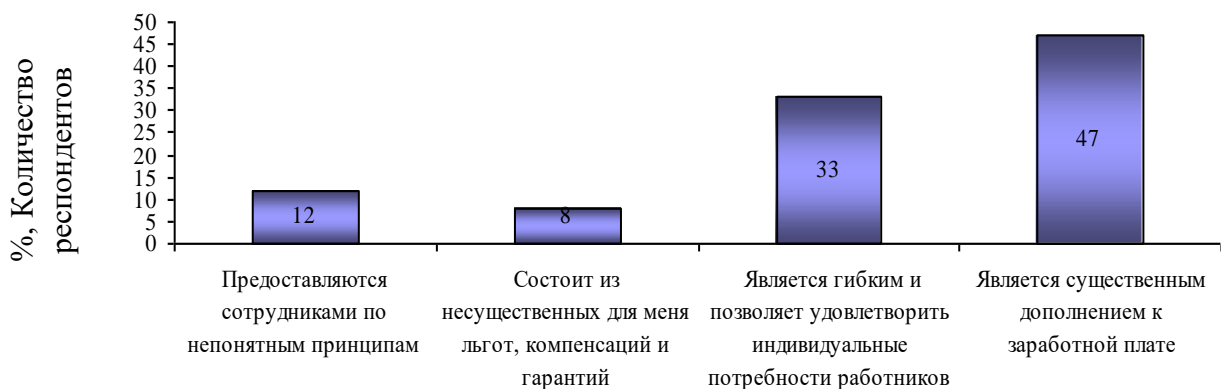


Рис. 2.19. Оценка существующего на предприятии социального пакета

Респонденты неоднозначно оценили социальный пакет, существующий

на предприятии, отметив, что набор существующего социального пакета сильно разнится для разных категорий работников исследуемых предприятий и является существенным дополнением к заработной плате.

Необходимо отметить, что вознаграждение (или компенсация) сотрудникам предприятия играет исключительно важную роль в привлечении и мотивировании персонала. Неэффективная система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность (например, способом определения и распределения вознаграждения, его размерами), следствием чего является снижение производительности труда, его качества. С другой стороны, эффективная система мотивирующих факторов стимулирует производительность работников, повышает эффективность использования человеческих ресурсов.

Таким образом, как показали результаты исследования, и те комментарии, которые давали респонденты относительно существующей системы мотивации позволяют судить о том, что в качестве «мотиваторов» назывались опасения, страх работников быть наказанными и потерять работу. Говоря о «денежной» мотивации большинство склонялось к тому, что эти механизмы недостаточно эффективны, хотя большинство придерживается материального вознаграждения подчиненных. Далее отмечалось, что из-за низкого уровня оплаты труда эта выплата рассматривается как «фиксированная доплата», а не «мотиватор».

Как видно по результатам исследования, важную роль играет материальное стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие размера уровню образования и т.д. является мотивирующим фактором, но только в том случае, если она связана непосредственно с результатами труда. Примерно четверть опрошенных сотрудников предприятий (30%) осознает, что получаемая премия зависит от фактических результатов труда, а около 20% респондентов вообще затруднились определить зависимость между заработной платой и результатами своего труда. Высоко оценивается

зависимость размера заработной платы от объективных факторов, таких как уровень образования (12%), трудовые усилия (17%), заинтересованность администрации в работнике (37%), экономического положения предприятия (42%).

При этом, хотя положение дел на предприятии (27%) и конкурентоспособность продукции (32%) получили высокую оценку, отношение к условиям, организации, продуктивности труда и отношения между работниками и администрацией находятся на довольно низком уровне (от 3% до 7%). Самый низкий показатель (0,4%) соответствует уверенности в завтрашнем дне работников предприятия, что может быть обусловлено недостатками в работе службы управления персоналом. Несмотря на определенные проблемы, имеющие место на предприятиях, можно резюмировать, что положение с размером заработной платы вполне удовлетворительное и не может вызывать серьезной тревоги с точки зрения возможных социальных конфликтов и противоречий.

Наконец, обобщая результаты исследования, 85,6% респондентов убеждены в необходимости изменений в организации заработной платы.

Таким образом, подведем итоги исследования: размер заработной платы устраивает половину респондентов, в основном руководителей высших уровней управления; отсутствует связь между результатами труда и заработной платой, что приводит к тому, что работники не полностью используют свой физический и интеллектуальный потенциал. Результаты исследований показали, что основные направления решения проблем мотивации труда должны заключаться в регулировании размера заработной платы работника с учетом конечных результатов труда всего коллектива и широкого использования систем организации оплаты труда, которые усиливают групповую кооперацию и формируют коллективный интерес в развитии и повышении конкурентоспособности организации в целом.

### **3. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации труда в ООО «Бюро Домосед»**

#### **3.1. Основные направления повышения эффективности системы мотивации труда персонала на предприятии**

Анализ системы мотивации труда в ООО «Бюро Домосед» показал, что оплата сотрудников по продажам устанавливается в процентном соотношении от суммы выполненной сделки без фиксированной составляющей.

Стоит отметить, что главную роль в построении эффективной системы мотивации занимает «ключевой показатель эффективности» («key performance indicator», далее KPI). Проведенное исследование во второй главе показало, что система мотивации и поощрения сотрудников в организации есть, но она не до конца продумана. Почти половина опрошенных ответили, что их не устраивает заработная плата, которая определяется процентом от выручки сделки. У сотрудников отсутствует конкретизация целей, нет планирования трудового процесса. Поэтому, существующая методика материального поощрения обладает некоторыми недостатками, а именно, если сотрудники потратили примерно одинаковое количество времени и действий по совершению сделки оплата проделанной работы может различаться, также имеются трудности в периоды сезонных спадов на приобретение недвижимости.

Подводя итоги анкетирования, были предложены рекомендации по повышению мотивации труда в компании. Предлагается внести следующие изменения в систему оплаты труда специалистов ООО «Бюро Домосед». Для начисления заработной платы рекомендуется применять KPI. С помощью KPI можно достичь главной цели предприятия за счет выполнения показателей деятельности сотрудников, а также контролировать результативность действий. Таким образом, мы предлагаем установить для специалистов по продажам ООО «Бюро Домосед» минимальный постоянный

оклад, это необходимо в связи с сезонностью работ и для удержания постоянных работников для снижения текучести кадров. После, необходимо рассчитывать остальную часть заработной платы в соответствии с достижением показателей по КРІ. Для выполнения расчетов для начисления остальной заработной платы, нужно определить критерии для должности «агент по продаже недвижимости», удельный вес каждого критерия, исходя из поставленных целей. Критерии для расчета:

- КРІ 1 – выполнение плана по объему продаж недвижимости, %.

Предложена следующая формула: 
$$\frac{\text{ОПфакт}}{\text{ОПплан}} * 100\% \quad (1),$$

где ОПфакт. – фактический объем продаж;

ОПплан. – запланированный объем продаж.

- КРІ 2 – качественное обслуживание клиентов, в балльной системе. В качестве формулы расчета предложен метод опроса клиентов (или написание отзыва).

- КРІ 3 - доля новых зарегистрированных клиентов, %.

Рассчитывать по следующей формуле: 
$$\frac{\text{Кнов}}{\text{Кобщ}} * 100\% \quad (2),$$

где Кнов. – количество новых регистраций клиентов;

Кобщ. – общее число зарегистрированных клиентов.

Также мы установили, как на каждый КРІ влияет удельный вес на остальную часть заработной платы. Далее в таблице 3.1 показано влияние ключевых критериев результативности для агент по продаже недвижимости ООО «Бюро Домосед».

Таблица 3.1

Влияние критериев на формирование остальной заработной платы

№	Критерий	Удельный вес в %
1.	Выполнение плана по объему продаж недвижимости (КРІ1)	60 %
2.	Качественное обслуживание клиентов (КРІ2)	20 %
3.	Привлечение новых клиентов в компанию (КРІ3)	20%
Итого:		100 %

Также необходимо определить коэффициенты критериев, которые будут зависеть от процента выполнения плана, мы их рассмотрим в таблице 3.2.

Таблица 3.2

## Коэффициенты критериев в зависимости от % выполнения плана

Процент выполнения критерия	Коэффициент	Значение коэффициента
Выполнение плана менее 50 %	0	Очень низкий уровень
Выполнение плана менее от 51 до 80%	0,5	Низкий уровень
Выполнение плана менее от 80% до 100%	1	Хороший уровень
Выполнение плана более 100%	1,2	Отличный уровень

Для расчета заработной платы агент по продаже недвижимости ООО «Бюро Домосед» можно использовать предложенную формулу:

$$\text{ЗП} = \text{Постоянная часть ЗП (оклад)} + \text{Остальная часть ЗП} \quad (3),$$

где Постоянная часть ЗП = Плановая сумма остальной части ЗП (Коэффициент КРІ1 \* Вес КРІ1+ Вес КРІ2 \* Коэффициент КРІ2\* Коэффициент КРІ3 \* Вес КРІ3).

Далее, нужно довести до сотрудников суть внедрения новой системы оплаты труда, чтобы каждый понимал из чего складывается его заработная плата и как можно ее увеличить.

С помощью данной системы, можно отследить эффективность работы, она будет мотивировать персонал выполнять ежемесячные планы, а также влиять на качественное обслуживание клиентов.

Таким образом, выработанные рекомендации по применению КРІ даст возможность ООО «Бюро Домосед» в комплексе оценивать свое положение на рынке недвижимости Белгородской области, мотивировать рабочий персонал на реализацию поставленных планов и намеченных целей. Планируется, что данная система будет внедрена в деятельность компании уже в сентябре 2017 года, благодаря использованию КРІ можно осуществлять контроль сотрудников и организации в целом.

Помимо изменения системы оплаты труда в ООО «Бюро Домосед»

рекомендуется ввести в систему премирования так называемую «Лестницу успеха»; а также создать три бесплатных социальных пакета для сотрудников компании.

### **3.2. Обоснование мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии**

Основные направления повышения эффективности системы мотивации труда персонала в ООО «Бюро Домосед»:

- применение KPI - метода в оплате труда персонала;
- ввести в систему премирования так называемую «Лестницу успеха»;
- создать три бесплатных социальных пакета для сотрудников компании.

Социальный пакет номер один, который выдается сотруднику, проработавшему более 3 лет:

1) Бесплатные услуги сотовой связи – компания оплачивает безлимитную корпоративную сотовую связь «Мегафон» на сумму 1 000 рублей в месяц;

2) Оплата дополнительных выходных – компания предоставляет один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный день с сохранением оклада.

Социальный пакет номер два, подходит для тех, кто только приступил к работе:

1) Оплата обедов – компания выплачивает сотруднику сумму в размере 1 500 рублей один раз в месяц.

2) Посещение фитнес - клуба – компания покупает абонемент на сумму 2 000 рублей в месяц в определенном спортивном заведении, или выплачивает эту сумму сотруднику, для того что бы он мог заниматься в любом другом тренажерном зале.



Социальный пакет номер три, который выдается сотруднику, проработавшему более 2 лет:

1) Оплата времени болезни – компания предоставляет работникам возможность отсутствовать до недели в год по причине болезни, без предоставления им больничного листа работодателю с сохранением оклада;

2) Оплата дополнительных выходных – компания предоставляет один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный день с сохранением оклада.

3) Оплата обучения, дополнительного образования сотрудников, отработавших в компании от двух лет, как полная оплата обучения работодателем, так и частичная.

Каждый сотрудник компании, может выбрать один из трех социальных пакетов который подходит именно ему.

Стоимость пакетов колеблется от 1 000 до 5 000 рублей. Второй пакет могут выбрать, только начавшие работать сотрудники, а остальные от 2-3 лет работы в компании. Предоставление таких бесплатных социальных пакетов во много раз увеличит привязанность работников к компании, будет способствовать его всестороннему развитию.

Рассмотрим экономический эффект от предложенных мероприятий: на сегодняшний день система премирования выглядит таким образом: новый сотрудник, прошедший обучение и сдавший аттестацию, начинает работать с агентским вознаграждением 25% от суммы комиссии от проданного объекта, но не более 25 000 рублей.

Дается срок в течение года для выполнения намеченных целей и если за это время агент приносит необходимую сумму и количество сделок (включая телефонные переговоры, встречи с клиентам), после аттестации – он переходит в другую категорию, где оплата начинается от 30 %, но не более 50 000 руб.

Если не выполняет, то % остается прежним. Это не является хорошим стимулом в работе, ведь в других агентствах предлагают процент выше. При

введении новой «Лестницы успеха», представленной на рисунке 1, перейти в более оплачиваемую категорию станет намного легче.

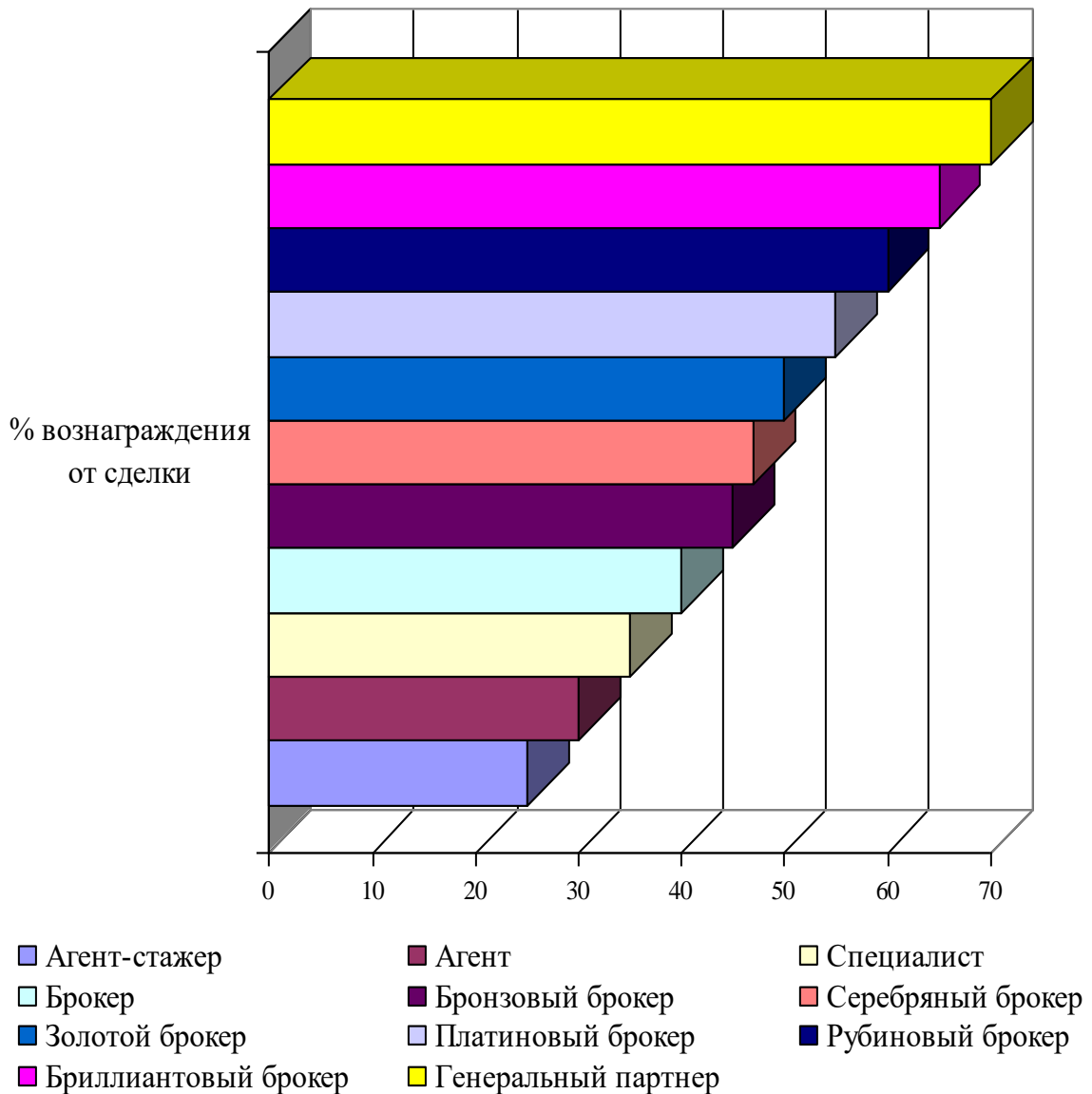


Рис. 3.1. Предлагаемая модель премирования «Лестница успеха» в ООО «Бюро Домосед»

Следует отметить, что для перехода по «Лестнице успеха», представленной на рис. 3.1 необходимо:

- выполнить план по доходу в соответствии с категорией;
- выполнить план по количеству сделок;
- успешно пройти аттестацию.

Можно за любой отрезок времени выполнить условия перехода по

количеству сделок и сумме за счет привлеченных данным работником новых сотрудников. Их количество сделок и суммы прибавляются к показателям агента, что дает возможность после аттестации выходить на новый уровень оплаты. Сотрудники с опытом работы, при введении данной мотивационной технологии, начнут работать уже с той % ставки, которая была у них на данный момент. Привлечение новых агентов дает им возможность увеличить свой доход и прибыль компании.

Для расчета зарплаты сотрудников ООО «Бюро Домосед» применяется определенный процент (25%) от суммы дохода агентства недвижимости по осуществленной сделке. Для осуществления второго мероприятия компания затратит единовременную сумму для приобретения сертификатов на обеспечение досуга сотрудников, и ежемесячные платежи предусматривают оплату путевок.

По нашему мнению, социальный пакет сегодня необходим даже при самом высоком уровне оплаты труда. Кроме того, его желательно постоянно пересматривать и расширять. С помощью социального пакета может решаться ряд задач: контроль текучести кадров, повышение мотивации сотрудников, увеличение показателя производительности труда, привлечение в компанию новых сотрудников, обеспечение благоприятного социально - психологического климата в коллективе, формирование у сотрудников лояльности к компании, создание положительного имиджа фирмы на рынке.

В настоящее время социальный пакет является сильным конкурентным преимуществом, а набор возможных социальных льгот растет на предприятиях год от года. Предлагаемые социальные пакеты выделяются трем сотрудникам с наилучшими показателями в работе один раз в месяц. Стоимость социальных пакетов: первый пакет: 1 000 рублей; второй пакет: 3 500 рублей; третий пакет: 5 000 рублей. Расходы ООО «Бюро Домосед», связанные с созданием социальных пакетов отображены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

## Расходы на создание социальных пакетов

Наименование	В месяц, руб.	В год, руб.
Питание сотрудников	1500	18 000
Сотовая связь	1000	12 000
Фитнес-клуб	2000	24 000
Итого	4500	54 000

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию системы премирования и создание социальных пакетов приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

## Затраты на реализацию мероприятий

Перечень мероприятий	Затраты рублей в год
Совершенствование системы премирования	5000
Социальные пакеты	54 000
Итого	59 000

Таким образом, общие затраты на внедрение предложенных мероприятий составит 59 000 рублей в год.

### 3.3. Оценка социально-экономической эффективности проекта

Если до внедрения данных мероприятий сотрудники не были заинтересованы в процессе труда, и можно было наблюдать их безразличное отношение к работе, то после реализации предложенных рекомендаций возрастет заинтересованность работников агентства недвижимости и повысится производительность труда.

Большинство из этих мероприятий носят затратный характер и направлены на увеличение выручки и прибыли. Предполагается, что реализация всех мероприятий позволит увеличить среднегодовую выручку на 50 %. Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота и расходами на реализацию мероприятий (таблица 3.5).

Таблица 3.5

## Экономический эффект от предложенных мероприятий

Показатели	2016 г.	Прогноз	Отклонения
Выручка, руб.	101 000	251500	150500
Валовая прибыль, руб.	101 000	155100	54 100
Прибыль от реализации, руб.	13 000	18 000	5 000
Чистая прибыль, руб.	10000	15 000	5 000

Таким образом, экономический эффект реализации рассмотренных в статье предложений по повышению мотивации сотрудников ООО «Бюро Домосед»:

$$\mathcal{E} = (251500 - 54100) - 101\,000 = 96\,400 \text{ рублей.}$$

Оценка социально - экономического эффекта предложенных мероприятий представлена таблице 3.6.

Таблица 3.6

## Социально-экономический эффект рекомендаций

Название	Условия реализации	Социальный	Экономический
Система премирования	Зависит от объемов работы выполненной сотрудником, переменная часть - оценка результатов труда каждого отдельного работника	Мощный мотивационный потенциал	Увеличение чистой прибыли на 5000 руб
Социальные пакеты для сотрудников	Каждый сотрудник компании, может выбрать один из трех социальных пакетов который подходит именно ему	Привлечение высококлассных специалистов, повышение конкурентоспособности компании	

Эффективность затрат на оптимизацию системы мотивации персонала может быть определена с помощью показателя рентабельности предлагаемых мероприятий:

$$P = (\mathcal{E}/Z_p) * 100\% \quad (4),$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

$Z_p$  – затраты на реализацию мероприятий, рублей.

Рассчитаем рентабельность предлагаемых мероприятий:

$$(96\,400 / 59\,000) * 100\% = 1,63 \%$$

Подсчитаем срок окупаемости предложенных мероприятий по оптимизации системы мотивации персонала ООО «Бюро Домосед», за счет вызванного прироста выручки от реализации продукции:

$$B = Zp/\text{Э} \quad (5),$$

B – время окупаемости затрат, годы;

Zp - затраты на реализацию мероприятий, рублей;

Э – экономический эффект от внедрения мероприятий, рублей;

$$B = 59\,000/96\,400 = 0,61 \text{ года.}$$

Следовательно, затраты на совершенствование системы мотивации персонала ООО «Бюро Домосед» окупятся примерно в течение 6 месяцев.

В заключение отметим, что рассмотренные направления оптимизации системы мотивации персонала ООО «Бюро Домосед» являются рентабельными и эффективными как в социальном, так и экономическом аспекте, что дают возможность их применения не только для предприятий данной сферы деятельности, но и в других компаниях индустрии сервиса.

## Заключение

По итогам проведенного исследования нами были выполнены поставленные задачи, а именно:

1. Изучены теоретические основы мотивации персонала на предприятии. Так, под мотивацией следует понимать совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенной деятельности, задающих ее границы и формы, придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Для формирования правильной мотивации руководителю необходимо придерживаться четких правил, а именно: определить цель, для которой нужен конкретный сотрудник, сформировать краткосрочные и долгосрочные цели (ориентируясь при этом на внутренние и внешние факторы).

Цель стимулирования заключается в формировании устойчивого позитивного настроения сотрудников на активный, добросовестный и результативный труд. Система стимулирования персонала включает денежное (материальное) и неденежное (нематериальное) стимулирование труда.

2. Проведен анализ кадровых процессов и системы материального стимулирования в ООО «Бюро Домосед». В ходе изучения бухгалтерской и кадровой документации, было установлено, что ООО «Бюро Домосед» является коммерческой организацией, осуществляющей риэлтерские услуги в Белгородской области. ООО «Бюро Домосед» принадлежит около 6 % доли на рынке предоставления риэлтерских услуг.

За анализируемый финансовый период (2014-2016 гг.) у предприятия снизились такие показатели как выручка и чистая прибыль, что, в первую очередь, вызвано падением спроса на недвижимость в г.Белгороде и нестабильной экономической ситуацией в стране. Финансовый анализ показал, что ООО «Бюро Домосед» имеет реальную неустойчивость и зависимость от заемного капитала. Структура управления на предприятии

построена по линейному типу управления. В штате предприятия числится 15 работников.

3. Рассмотрена практика применения системы мотивации труда персонала на предприятии. В целях всестороннего изучения проблемы исследования были изучена кадровая документация, а также проведено анкетирование сотрудников по таким значимым параметрам, как: удовлетворенность заработной платой на предприятии; заработная плата в сравнении с региональным уровнем; объективность оценки результатов труда; структура существующего социального пакета; структура социального пакета, предпочитаемая сотрудниками; прозрачность существующего социального пакета, источники информации.

4. По результатам эмпирического исследования, было определено, что важную роль играет материальное стимулирование, в частности заработная плата работников, способы ее начисления, размер, соответствие размера уровню образования и т.д.; отсутствует четкая связь между результатами труда и заработной платой, что приводит к тому, что работники не полностью используют свой физический и интеллектуальный потенциал.

5. Предложены мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала на предприятии. Подводя итоги анкетирования, были предложены рекомендации по повышению мотивации труда в компании. Предлагается внести следующие изменения в систему оплаты труда специалистов ООО «Бюро Домосед». Для начисления заработной платы рекомендуется применять КРІ. Предлагаем установить для агентов по продажам ООО «Бюро Домосед» минимальный постоянный оклад, это необходимо в связи с сезонностью работ и для удержания постоянных работников для снижения текучести кадров. После, необходимо рассчитывать остальную часть заработной платы в соответствии с достижением показателей по КРІ.

Помимо изменения системы оплаты труда в ООО «Бюро Домосед» рекомендуется ввести в систему премирования так называемую «Лестницу



успеха»; а также создать три бесплатных социальных пакета для сотрудников компании. Предоставление таких бесплатных социальных пакетов во много раз увеличит привязанность работников к компании, будет способствовать его всестороннему развитию.

С помощью вышеуказанных мероприятий в ООО «Бюро Домосед» может решаться ряд задач: контроль текучести кадров, повышение мотивации сотрудников, увеличение показателя производительности труда, привлечение в компанию новых сотрудников, обеспечение благоприятного социально-психологического климата в коллективе, формирование у сотрудников лояльности к компании, создание положительного имиджа фирмы на рынке.

Общие затраты на внедрение предложенных мероприятий составит 59 000 рублей в год. Экономический эффект реализации рассмотренных в статье предложений по повышению мотивации сотрудников ООО «Бюро Домосед» составит 96 400 рублей. Затраты на совершенствование системы мотивации персонала ООО «Бюро Домосед» окупятся примерно в течение шести месяцев.

Рассмотренные направления оптимизации системы мотивации персонала ООО «Бюро Домосед» являются рентабельными и эффективными как в социальном, так и экономическом аспекте, что дают возможность их применения не только для предприятий данной сферы деятельности, но и в других компаниях индустрии сервиса.

### Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации [Текст] : офиц. текст. – М. : Юристъ, 2005. – 63 с.
2. Алавердов, А. Р. Управление персоналом [Текст] / А.Р.Алавердов. – М. : МФПУ Синергия, 2014. – 172 с.
3. Алехина, О. Е. Стимулирование развития работников организации [Текст] / О. Е. Алехина // Управление персоналом. – 2016. – № 1. – С. 50-52.
4. Алимова, М. С. Планирование мотивации персоналом [Текст] / М. С. Алимова // Бухгалтерский учет и налоги. – 2016. – № 3. – С. 47 - 56.
5. Алтунина, И. Р. Мотивы и мотивация социального поведения работников [Текст] / И. Р. Алтунина. – М. : Эксмо, 2016. – 143 с.
6. Бахарев, А. Р. Цель определяет средства управления персоналом [Текст] / А. Р. Бахарев // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 8. – С. 27-42.
7. Белицкая, И. Я. Минимальные границы заработной платы. Эффективный контракт: монография [Текст] / И. Я. Белицкая. – М., 2015. – 128 с.
8. Биктяков, К. С. Мотивация персонала организации в современных условиях [Текст] / К. С. Биктяков // Машиностроитель. – 2016. – № 4. – С. 10-16.
9. Бодрова, О. А. Система премирования на российских предприятиях [Текст] / О. А. Бодрова // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 9. – С. 48-52.
10. Борисова, Н. Роль премирования в управлении персоналом [Текст] / Н. Борисова // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 4. – С. 91-100.

11. Васильева, О. Стимул к труду: точное попадание [Текст] / О. Васильева // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 8. – С. 59-64.
12. Ветчанова, О. В. Мотивация персонала как инструмент кадровой политики предприятия [Текст] / О. В. Ветчанова // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2015. – № 15. – С. 38-47.
13. Герчиков, В. И. Трудовая мотивация: понятие, выявление и управление [Текст] / В. И. Герчиков // Личность. Культура. Общество. – 2016. – № 3. – С. 222-233.
14. Горюнова, О. Факторы, мотивирующие персонал [Текст] / О. Горюнова // Банковское обозрение. – 2016. – № 1. – С. 50 - 52.
15. Гусев, А. В. Мотивация персонала: понятие и особенности [Текст] / А. В. Гусев // Управление персоналом. – 2016. – № 8. – С. 54-60.
16. Дементьева, А. Г. Управление персоналом [Текст] / А. Г. Дементьева. – М. : Магистр, 2016. – 287 с.
17. Денисова, Д. Особенности системы мотивации [Текст] / Д. Денисова // Эксперт. – 2016. – № 6. – С. 34-41.
18. Егошина, Л. А. Мотивация работников зарубежом [Текст] / Л. А. Егошина // Журнал российского права. 2017. N 2. С. 91 - 97.
19. Иванова, С. Виды мотивирования персонала [Текст] / С. Иванова // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 5. – С. 51-55.
20. Иванова, С. В. Самомотивация и ее развитие. Самоменеджмент [Текст] / С. В. Иванова // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 3. – С. 68-76.
21. Ильясов, Ф. Н. Методология ресурсного подхода к анализу трудовых мотивов и установок [Текст] / Ф. Н. Ильясов // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2016. – № 5. – С. 13-25.

22. Касьянова, С. А. Мотивация кадров на предприятии [Текст] / С.А.Касьянова // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2016. – № 11. – С. 35 - 41.
23. Коваленко, М. Нематериальная система мотивации персонала: основы основ [Текст] / М. Коваленко // Консультант. – 2016. – № 13. – С. 74-76.
24. Ковтков, Д. И. Система мотивация персонала в России [Текст] / Д. И. Ковтков // Законодательство и экономика. – 2016. – № 11. – С. 41 - 53.
25. Козлова, Е. Награждаем "рядовых" [Текст] / Е. Козлова // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 5. – С. 62-68.
26. Клочков, А. К. Особенности мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов [Текст] / А. К. Клочков. – М., Эксмо, 2015. – 160 с.
27. Куприянов, Е. А. Психодиагностика мотивации труда методами опроса и шкалирования [Текст] / Е. А. Куприянов // Вестник Московского университета. Сер. 14, Психология. – 2016. – № 2. – С. 58-70.
28. Кривулин, И. Компенсационная политика: всем на зависть, себе на пользу [Текст] / И. Кривулин // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 9. – С. 53-57.
29. Левыкина, С. Применение теории ожидания в системе мотивации персонала [Текст] / С. Левыкина // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 4. – С. 60-64.
30. Лобанова, Т. Системы рыночной мотивации персонала [Текст] / Т. Лобанова // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 12. – С. 62-68.
31. Малова, И. И. Система мотивации и вознаграждения персонала зарубежом [Текст] / И. И. Малова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 4. – С. 109-117.

32. Миронова, М. Когда деньги не стимулируют [Текст] / М.Миронова // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 10. – С. 24-30.
33. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала [Текст] / И.В. Мишурова. – М. : МарТ, 2016. – 215 с.
34. Никифорова, Л. Х. Проектирование программ нематериального стимулирования [Текст] / Л. Х. Никифорова // Справочник кадровика. – 2016. – № 1. – С. 133-137.
35. Олехнович, М. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом [Текст] / М. Олехнович // Управление персоналом. – 2016. – № 2. – С. 46-53.
36. Орлова, Е. Мотивация в кризис: когда помочь могут не только деньги [Текст] / Е. Орлова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2016. – № 2. – С. 77 - 84.
37. Пашков, Р. Формирование переменной части заработной платы сотрудников предприятия [Текст] / Р. Пашков // Бухгалтерия и банки. – 2016. – № 6. – С. 50 - 60.
38. Погодина, Г. В. Инструменты мотивации [Текст] / Г. В.Погодина // Справочник кадровика. – 2016. – № 10. – С. 104-107.
39. Романов, С. В. Современная мотивация персонала [Текст] / С.В. Романов // Кадровая служба и управление персоналом. – 2017. – № 1. – С. 46 - 49.
40. Свергун, О. Организационный климат как часть корпоративной культуры [Текст] / О. Свергун // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 8. – С. 20-24.
41. Скрипко, Л. Е. Какие факторы мотивации важны для персонала в России? [Текст] / Л. Е. Скрипко // Методы менеджмента качества. – 2016. – № 4. – С. 30-36.

42. Тарелкина, Т. Система материального стимулирования для среднего звена компании [Текст] / Т. Тарелкина // Справочник по управлению персоналом. – 2016. – № 3. – С. 106-108.
43. Травин, В. В. Мотивационный менеджмент [Текст] / В. В.Травин. – М. : Дело, 2015. – 95 с.
44. Трошин, Д. В. Система премирования персонала [Текст] / Д.В.Трошин // Международный бухгалтерский учет. – 2016. – № 11. – С. 32 - 50.
45. Уткин, Э. А. Основы мотивационного менеджмента [Текст] / Э.А.Уткин. – М. : ЭКМОС, 2015. – 351 с.
46. Фисенко, О. В. Мотивация поведения [Текст] / О. В. Фисенко // Юрист. – 2016. – № 9. – С. 32-34.
47. Чекмарев, О. П. Мотивация и стимулирование труда [Текст] / О.П. Чекмарев. – СПб., 2016. – 343 с.
48. Шакиров, Н. Мотивация и мотивационный потенциал в системе менеджмента [Текст] / Н. Шакиров // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 10. – С. 107-115.
49. Филобокова, Л. Ю. Качество, эффективность и конкурентоспособность персонала современного предприятия в России [Текст] / Л. Ю. Филобокова // Аудиторские ведомости. – 2015. – № 12. – С. 3 - 14.
50. Филипова, И. А. Сокращение работодателем затрат на персонал: соответствие требованиям законодательства [Текст] / И. А. Филипова // Юрист. – 2015. – № 22. – С. 39 - 43.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 2

## Вопросы интервью сотрудников ООО «Бюро Домосед»

Расскажите, пожалуйста, о себе

1. Ваш пол
2. Возраст
3. Образование
4. Должность

Блок «Содержание труда и развитие»

5. Какие факторы у Вас вызывают наибольшее беспокойство в работе?
6. Оцените уровень привлекательности места работы для Вас?
7. Как Вы относитесь к своему месту работы?
8. Какие меры, по Вашему мнению, оказывают позитивное влияние на выполняемую работу?

Блок «Оценка организации труда»

9. Оцените свое положение на предприятии
10. Оцените внутреннюю систему распределения полномочий между сотрудниками
11. Удовлетворены ли заработной платой?
12. Оцените уровень возможностей карьерного роста работников предприятия

Блок «Оценка удовлетворенности сотрудников взаимоотношениями в трудовом коллективе»

13. Оцените уровень взаимоотношения между сотрудниками
14. Оцените уровень отношения руководителя к творческой инициативе работников
15. Оцените возможность общения работника с руководителем ООО «Бюро Домосед» в проблемной ситуации
16. Оцените уровень мотивации работников на предприятии
17. Существует ли стратегия мотивации работников на предприятии?
18. Как Вы думаете, какие факторы снижают желания ваших коллег работать (помимо заработной платы)?
19. Что, по вашему мнению, будет способствовать улучшению мотивационного климата?
20. В какой степени удовлетворяются Ваши потребности при работе на данном предприятии?