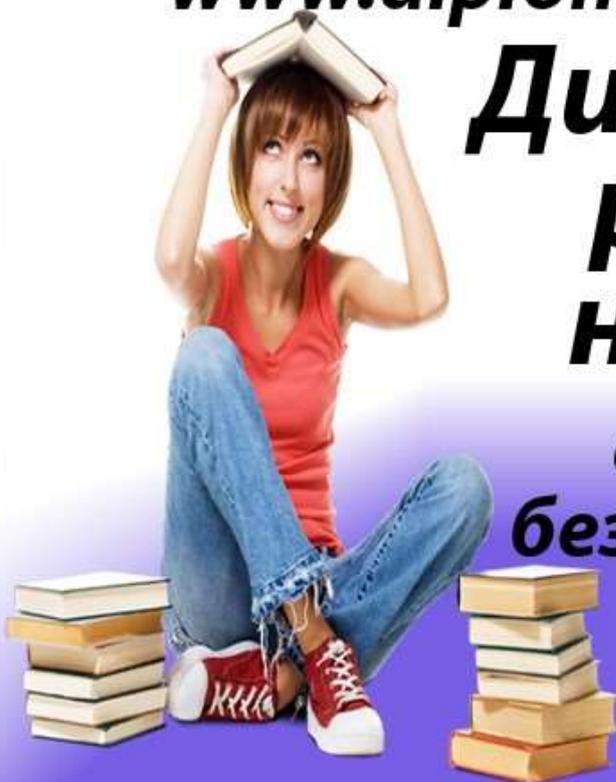


[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)

**Дипломные  
работы  
на заказ**

**от автора  
без предоплаты**



## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1.Теоретические аспекты мотивации и стимулирования деятельности персонала в организации .....	6
1.1.Понятие мотивации и ее теории .....	6
1.2.Материальная и нематериальная мотивация труда .....	7
1.3.Современные методы управления мотивацией персонала .....	9
Глава 2.Анализ мотивации трудовой деятельности на предприятии ООО «Антега» .....	12
2.1. Краткая характеристика организации ООО «Антега» .....	12
2.2.Оценка мотивации труда на предприятии ООО «Антега» .....	21
Глава 3.Пути совершенствования существующей системы мотивации на предприятии ООО «Антега» .....	30
Список использованных источников .....	38

## Введение

Актуальность данной темы связана с тем, что проблемы социально-экономических преобразований, происходящих в Российском обществе, позволили осознать и оценить задачи, стоящие перед работниками кадровых служб предприятий. Без людей нет организации, а без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление персоналом является одним из важнейших аспектов теории и практики управления. Под персоналом будем понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, партнеры, эксперты, привлекаемые к реализации некоторых проектов, проведения исследований и т.д.

Побуждение работников предприятия к реализации поставленных перед ними целей и задач является объективной необходимостью и осознается всеми руководителями. Однако в течение длительного периода наука управления персоналом преувеличивала значение материальных стимулов. Следует отметить, что удовлетворенность работников материальными условиями труда (заработной платой, пособиями и др.) далеко не во всех случаях приводит к повышению производительности труда. Как показывает практика, наиболее эффективными стимулирующими факторами являются соответствие выполняемой работы потребностям человека в признании его как личности и возможность самовыражения.

Руководство любой коммерческой организации, понимает, что, чтобы компания имела успех, необходимо уделять много внимания своим работникам, постоянно поощряя их. В прошлом были очень популярны доски почета, корпоративы, сегодня же они уже практически не действуют и необходимы другие способы.

Большое внимание в науке управления персоналом уделяется именно методам мотивации персонала. Для того, чтобы руководить работниками без

конфликтов и проблем, необходимо знать, что такое мотивация и все ее основные методы.

В связи с изложенной выше актуальностью, целью работы является разработать мероприятия, направленные на совершенствование мотивационной деятельности на примере организации. Для достижения указанной цели, задачами работы являются: рассмотреть теоретические аспекты мотивации труда, провести анализ существующей системы мотивации труда на анализируемом предприятии, предложить собственные пути улучшения положения в сфере регулирования трудовых отношений, в частности, направленных на улучшение мотивационного климата в коллективе.

Объектом исследования является компания ООО «Антега». Предмет исследования- мотивационная практика на анализируемом предприятии.

Для написания работы применялись различные источники информации, в том числе и учебные пособия по изучаемой проблеме, данные бухгалтерской и статистической отчетности анализируемого предприятия, нормативно-правовые акты РФ и другое.

## **Глава 1. Теоретические аспекты мотивации и стимулирования деятельности персонала в организации**

### **1.1. Понятие мотивации и ее теории**

Мотивация - это способы создания у работников желания работать более качественно и выкладываться в полной мере. У специалистов появляется внутренний мотив, который и движет ими в достижении поставленных целей. Другими словами, сотрудник сам хочет повышать свою работоспособность и улучшать качество своей работы.

Сегодня самые распространенные методы мотивации работников — это корпоративы и премии. Но мало кто из руководителей задумывается о том, что насильственное времяпрепровождение сотрудников на корпоративе не поможет, если в офисе всегда царит гнетущая атмосфера.

Руководители, которые имеют более богатую фантазию, находят новые методы. Сегодня самые распространенные методы мотивации работников — это корпоративы и премии. Но мало кто из руководителей задумывается о том, что насильственное времяпрепровождение сотрудников на корпоративе не поможет, если в офисе всегда царит гнетущая атмосфера. [6]

Руководители, которые имеют более богатую фантазию, находят новые методы мотивации и стимулирования труда. Обычно, есть специалисты, которых просто недооценили, не похвалили за хорошо выполненную работу, или которым не поручили интересное задание.

Даже самый настоящий карьерист под своей маской строгости и ответственности жаждет услышать слова благодарности или просто мечтает получить внеочередной отпуск.

Есть наиболее известные теории мотивации, которые и легли в основу образования разных видов мотивации сотрудников.

Теория Ф. Герцберга. Как считает Герцберг, самыми лучшими методами мотивации на предприятии являются внешние условия труда (например, деньги) и содержание труда (например, удовлетворение работой).

Теория Ф. Тейлора. По его мнению, работниками движут лишь инстинкты, стремление к удовлетворению потребностей физиологического уровня. Для более качественного управления должны присутствовать такие факторы:

- почасовая оплата;
- принуждение;
- определенные нормы выполненной работы;
- определенные правила, которые описывают порядок поставленных задач.

Теория Д. Макклелланда. Исходя из его теории, существуют три формы человеческих мотивов: стремление к принадлежности, стремление к власти, стремление к достижению успеха. Лидеры стремятся к власти. Те руководители, которые привыкли работать в одиночестве, стремятся к успеху.

Теория А. Маслоу. Работники на предприятии удовлетворяют свои иерархичные потребности. То есть, от низжих к высшим:

1. Физиологические, как еда, питье, тепло, то есть способы выживания;
2. Безопасность. Желания сохранить физиологические начала для поддержания достигнутого уровня жизни;
3. Любовь. Желание быть принятым в обществе, коллективе;
4. Признание. Желание быть уважаемым человеком в обществе;
5. Самореализация. Желание быть лучше.

Есть множество других теорий, но у всех есть одно общее понятие: есть определенные методы стимулирования сотрудников на предприятии. [7]

## **1.2. Материальная и нематериальная мотивация труда**

Основные методы мотивации персонала в организации более качественного труда делятся на:

- материальные;
- нематериальные.

Материальная мотивация делится на 2 группы:

1. Система штрафов. В организации лучшего рабочего процесса используются методы штрафов. То есть, если сотрудник плохо работает, показывает плохие результаты или совершает грубые ошибки, его штрафуют, чем и мотивируют работать лучше;

2. Система поощрений. Противоположный способ, то есть для стимулирования сотрудникам выплачивается премия за какие-либо достижения, хорошо выполненную работу. Так, каждый работник знает, если он будет выполнять свои обязанности лучше, будет стремиться к большему, он получит премию.

Нематериальная мотивация имеет намного больше видов:

1. Похвала руководителя. На самом деле этот способ стимулирования очень эффективен, хоть многие и считают иначе. Публичная и личная похвала начальства побуждает двигаться дальше, стремиться к большему. Именно из-за этого на многих предприятиях до сих пор используются доски почета, как физические, так и виртуальные;

2. Карьерный рост. Каждый работник знает, если он будет выполнять свою работу более качественно и быстро, его повысят, что значительно поднимет его социальный статус и гарантирует дальнейшее развитие в профессиональной сфере;

3. Обучение за счет фирмы. Отличный способ мотивации, если компания предложит своим сотрудникам пройти курсы для повышения квалификации за счет компании;

4. Хорошая атмосфера в коллективе. Работники намного лучше и качественнее выполняют свою работу, если они находятся в теплом, дружном коллективе. И наоборот, если атмосфера далека от спокойной, это не может настроить на рабочее настроение;

5. Имидж компании. Многие стремятся работать в организации, которую все знают и ее услуги или товары пользуются большим спросом, ведь это

престижно. Здесь следует учитывать престиж компании не только на рынке, но и как работодателя;

6. Спортивные и культурные мероприятия. Выезды на природу, совместные походы на концерты, театр, занятия спортом – все это отличная мотивация и делает атмосферу в коллективе более теплой и приятной. Сотрудники должны хорошо отдыхать, только тогда они смогут хорошо работать.

Каждый руководитель сам выбирает подходящие для себя материальные и нематериальные современные методы мотивации персонала организации, которые будут соответствовать его бизнесу, помогут добиться максимальной отдачи у сотрудников. [11]

### **1.3.Современные методы управления мотивацией персонала**

Благодаря методам достигаются цели. Методы мотивации персонала должны оказывать на сотрудников такое влияние, чтобы их поведение отвечало требованиям бизнеса. Современные методы достаточно разнообразны, но их можно условно поделить на группы:

- индивидуальные направлены на мотивацию узких кругов сотрудников с одинаковыми мотивами и потребностями;

-диагностические используются для оценки определенного сотрудника, и показывают способы для его мотивации;

- организационные используют для создания стимулирующей системы в организации, как, например, разработка и внедрение системы грейдов.

Рассмотрим проблемы, которые возникают в составлении мотивации персонала.

Современные методы мотивации труда персонала имеют свои сложности. Каждый руководитель задумывается, как правильно стимулировать сотрудников, но при этом без больших затрат, но с высокими результатами.

К тому же необходимо создавать такую систему мотивации, которая бы легко приспособливалась ко всем меняющимся условиям.

Также, необходимо четко определить оптимальное сочетание методов стимулирования, которые бы не требовали больших затрат со стороны руководства.

Рассмотрим лучшие современные методы мотивации персонала.

Как уже было сказано выше, не обязательно в организации более качественной работы использовать материальные формы и методы мотивации персонала. Есть много простых и интересных способов, которые не требуют больших денежных затрат.

Шутливое наказание худших сотрудников. Не обязательно штрафовать худших работников, можно придумать разные шутливые титулы и звания, которые получают те, кто не справляется со своей работой. Например, титул «Черепашка месяца».

Развлечения. Многие современные компании за границей имеют игровые зоны, где сотрудники могут отдохнуть и отвлечься от проблем. Работа становится более эффективной, а у персонала не возникает мыслей о том, насколько угнетающая атмосфера в офисе.

Спонтанные подарки. Небольшие презенты сотрудникам просто для хорошего настроения не могут не радовать и не стимулировать работать.

Внимание членам семьи сотрудников. Вы можете предоставлять детские путевки в лагеря или санатории, выдавать сладкие подарки на праздники, гарантировать медицинское страхование всем членам семьи каждого работника.

Замена премии более бюджетными вариантами. Не каждый может себе позволить выдавать премии отличившимся сотрудникам. Вы, например, можете дать человеку внеплановый выходной день.

Премии тем, кто имеет хорошее здоровье. В других странах уже давно практикуются такие методы мотивации и стимулирования персонала, как

предоставление премии тем, кто не болел весь год и постоянно проходил медицинское обследование.

Свободное посещение работы. Лучшим специалистам на определенное время можно установить свободный график посещения.

Большой выбор призов за хорошую работу. Например, абонемент в спортивный зал, поход в ресторан или кино. [15] [12]

Таким образом, хорошая зарплата – лучший мотиватор. Всем руководителям следует помнить одну вещь: к ним приходят за хорошими деньгами и карьерным ростом, а уходят – из-за гнетущей атмосферы и неадекватного руководства. Основные методы нематериальной мотивации – лучшие варианты для более качественной работы без больших денежных затрат. Улучшение координации и взаимодействия между сотрудниками организации, правильное распределение служебных обязанностей, четкая система продвижения по службе, утверждение духа взаимопомощи и поддержки, совершенствование отношений между руководителями и подчиненными - все это способствует повышению эффективности, производительности и мотивации труда. Для того, чтобы провести анализ существующей системы мотивации труда на примере организации и разработать эффективные пути ее совершенствования необходимо перейти к следующему параграфу исследования.

## **Глава 2. Анализ мотивации трудовой деятельности на предприятии ООО «Антега»**

### **2.1. Краткая характеристика организации ООО «Антега»**

ООО «АНТЕГА» является обществом с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Устава, ГК РФ, НК РФ, закона «Об Обществах с ограниченной ответственностью» и иных нормативно-правовых актов РФ. Компания занимается производством сухих строительных смесей и лакокрасочной продукции, что относится к отрасли производства строительных материалов. В настоящее время ООО «АНТЕГА» специализируется на производстве и оптовой продаже строительных отделочных материалов для проведения ремонтных работ. Миссия компании ООО «АНТЕГА» - производство отделочных материалов с высоким качеством, которые соответствуют должному уровню современного строительства. Основной работой компании является индивидуальный подход к своим клиентам, где каждый из партнеров является ценным и уникальным.

Ассортимент строительных материалов ООО «АНТЕГА» включает:

1. Акриловые вододисперсионные краски серии «СТРОИТЕЛЬ»: краска «АНТЕГА-Строитель» Потолочная; краска «АНТЕГА-Строитель» Интерьерная; краска «АНТЕГА-Строитель» Влагостойкая; краска «АНТЕГА-Строитель» Моющаяся. В настоящий момент вододисперсионные краски одни из самых востребованных материалов при декоративной отделке помещений.

2. Акриловые вододисперсионные краски серии «ФАСАД»: краска «АНТЕГА ФАСАДНАЯ» Фасадная. Данная краска серии «ФАСАД» предназначена для наружных работ. Отличается высокой атмосферостойкостью.

3. Акриловые грунтовки от производителя: грунтовка акриловая «Праймер»; грунтовка акриловая «Укрепляющая»; грунтовка акриловая «Концентрат»; грунтовка акриловая «Праймер»; грунтовка акриловая «Влагостоп»; грунтовка акриловая «Бетоноконтракт»; грунтовка акриловая

«Фасадная». Данная серия грунтовок необходима при работе с другими строительными материалами для современной отделки.

4. Сухие строительные смеси: штукатурка гипсовая ШМ; штукатурка гипсовая ШР; шпаклевка LR; шпаклевка KR; шпаклевка VH белая; шпаклевка VH серая. Сухие строительные смеси предназначены для подготовки стен и потолков к финишной отделке при интерьерных и фасадных работах.

5. Декоративные покрытия: краска текстурная «ANTEGA-Строитель»; краска текстурная «ANTEGA-PROFI»; штукатурка декоративная «Шуба»; штукатурка декоративная «Короед». Декоративные покрытия служат для выполнения финишной отделки. Используются как самостоятельный отделочный материал, так и в системах теплых фасадов.

Основными потребителями строительных материалов являются крупные строительные предприятия, частные застройщики и строительные бригады. Более 70% строительных материалов используются в жилом строительстве. В настоящее время изготовление строительных и отделочных материалов сопровождается большим ростом, что связано с ростом строительства жилых объектов на территории России.

Организационная структура предприятия ООО «АНТЕГА» представляет собой линейно-функциональную структуру (рис. 1). Во главе компании стоит Генеральный директор, и именно он принимает все важные управленческие решения. Ему подчиняются: директор по производству, коммерческий директор и бухгалтерия. Отдельные функции выполняют специалисты, каждый отдел специализирован на выполнении отдельных видов деятельности. Все работники предприятия осуществляют свою деятельность на основании должностных инструкций и правил техники безопасности.

Руководство ООО «АНТЕГА» при выборе организационной структуры отдало предпочтение линейно-функциональному типу потому, что «данный тип организационной структуры обеспечивает соблюдение принципа единоначалия при делегировании полномочий функциональным подразделениям» .



Рис. 1. Организационная структура ООО «АНТЕГА»

На деятельность компании ООО «Антега» существенно влияют финансовые показатели. Рассмотрим кратко динамику этих показателей на основании данных бухгалтерской отчетности компании, табл.1.

Таблица 1

Основные показатели деятельности ООО «АНТЕГА»

Показатель	2015 год	2016 год	Откл.	Темп прироста, %
Выручка от реализации, тыс. руб.	25 805	47 619	21 814	84,53
Себестоимость продукции, тыс. руб.	16 893	33 038	16 145	95,57
Чистая прибыль, тыс. руб.	950	710	-240	- 25,26
Рентабельность, %	4,71	2,40	-2,31	- 49,04
Численность персонала, чел.	47	53	6	12,77

Из таблицы 1 видно, что себестоимость продукции возросла на 95,57 %, что свидетельствует о значительном повышении цен на сырье и стоимость

рабочей силы, данные изменения связаны с нестабильностью курса иностранных валют. Чистая прибыль снизилась на 25,26 %, а выручка от реализации возросла на 84,53%, что также связано с повышением себестоимости продукции. Структура персонала организации соответствует ее характеристике для строительной организации. При этом для нее характерна потребность в квалифицированном персонале, обладающем специальными навыками. Среднесписочная численность работников на 2016 год составляет 53 человека, а это на 6 человек больше, к уровню прошлого года.

Финансовый анализ деятельности предприятия позволяет получить объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменения в структуре активов и пассивов, в расчете с дебиторами и кредиторами. Для оценки финансовой деятельности ООО «АНТЕГА» необходимо провести горизонтальный и вертикальный анализ баланса. «Горизонтальный анализ» баланса заключается в построении аналитической таблицы, в которой «аналитические балансовые показатели дополняются относительными темпами роста или снижения». «Вертикальный анализ» позволяет исследовать «удельный вес каждой статьи баланса в его общем итоге». Горизонтальный и вертикальный анализ активов для ООО «АНТЕГА» представлен в таблице 2.

Таблица 2

## Горизонтальный и вертикальный анализ активов

Статьи баланса	2015 год		2016 год		Откл., тыс. руб.	Темп прироста, %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
1. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	0	0,00	234	2,14	234	-
1.1. Основные средства	0	0,00	234	2,14	234	-
1.2. Прочие внеоборотные активы	0	0,00	0	0,00	-	-
2. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	6 924	100,00	10 681	97,86	3 757	54,26
2.1. Запасы	2 773	40,05	4 673	42,82	1 900	68,52
2.2. Дебиторская задолженность	3 980	57,48	4 724	43,28	744	18,69
2.3. Прочие оборотные активы	171	2,47	1 284	11,76	1 113	650,88
ИТОГО	6 924	100,00	10 915	100,00	3 991	57,64

Из таблицы 2 видно, что валюта баланса увеличилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 3991 тыс. руб. или на 57,64 %. Увеличение валюты баланса на ООО «АНТЕГА» связано с наращиванием объемов производства. На балансе предприятия на 2015 год отсутствуют внеоборотные активы, что связано, прежде всего, с тем, что ООО «АНТЕГА» берет оборудование в аренду совместно с производственными площадями. Однако в 2016 году на основные средства было потрачено 234 тыс. руб. Прирост стоимости основных средств произошел за счет приобретения и введения в эксплуатацию нового производственного оборудования, в связи с расширением основной деятельности. Также за анализируемый период произошло увеличение оборотных активов на 3757 тыс. руб., которое связано главным образом с увеличением запасов предприятия на 68,52 %.

Анализ показал, что происходит увеличение дебиторской задолженности на 18,69 %. Это говорит о снижении роста оборотных средств. Прочие оборотные активы увеличились на 1113 тыс. руб.

Структура актива баланса за 2015 и 2016 год представлена на рис. 2. Она позволяет проанализировать удельный вес тех или иных статей баланса в структуре источников ООО «АНТЕГА».



Рис. 2. Структура актива баланса ООО «АНТЕГА»

Удельный вес оборотных активов в 2015 году составил 100 %, так как отсутствуют внеоборотные активы. Запасы предприятия в активах организации составили 40,05 %. Доля дебиторской задолженности составляет 57,48 % в общей величине активов предприятия. Прочие оборотные активы на 2015 год составляют 2,47 %. Удельный вес оборотных активов в 2016 году составил 97,86 %. Запасы предприятия в активах организации составили 42,82 %. Доля дебиторской задолженности составляет 43,28 % в общей величине активов предприятия. Прочие оборотные активы по сравнению с 2015 годом выросли и составили 11,76 %. Удельный вес внеоборотных активов в 2016 году составил 2,14 %, что составляют основные средства.

Результат горизонтального и вертикального анализа пассива для ООО «АНТЕГА» представлен в таблице 3.

Таблица 3

## Горизонтальный и вертикальный анализ пассивов

Статьи баланса	2015 год		2016 год		Откл., тыс. руб.	Темп прироста, %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
3. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	1 693	24,45	2 403	22,01	710	41,94
3.1. Уставный капитал	10	0,14	10	0,09	0	-
3.2. Добавочный капитал	0	0,00	0	0,00	-	-
3.3. Нераспределенная прибыль	1 683	24,30	2 393	21,92	710	42,19
4. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	0	0,00	0	0,00	-	-
4.1. Заемные средства	0	0,00	0	0,00	-	-
5. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	5 231	75,55	8 512	77,98	3 281	67,72
5.1. Заемные средства	0	0,00	990	9,07	990	-
5.2. Кредиторская задолженность	5 231	75,55	7 522	68,91	2 291	43,80
- Поставщики и подрядчики	4 841	69,92	7 149	65,50	2 308	47,68
- Задолженность перед персоналом организации	101	1,46	112	1,03	11	10,90
- Задолженность перед государственными внебюджетными фондами	0	0,00	35	0,32	35	-
- Задолженность по налогам и сборам	270	3,90	210	1,92	- 60	- 22,22
- Прочие кредиторы	19	0,27	16	0,15	- 3	- 15,79
5.3. Прочие обязательства	0	0,00	0	0,00	-	-
ИТОГО	6 924	100,00	10 915	100,00	3 991	57,64

Из таблицы 3 видно, что собственный капитал компании ООО «АНТЕГА» к 2016 году увеличился на 710 тыс. руб. или на 41,94 %. Уставный капитал за анализируемый период не изменился и составляет 10 тыс. руб. Темп прироста нераспределенной прибыли составил 42,19 %, что может рассматриваться как источник пополнения оборотных средств и снижения уровня краткосрочной кредиторской задолженности. Долгосрочные заемные средства не привлекаются, т.к. отсутствуют инвестиции в производство. В составе краткосрочных обязательств заемные средства увеличились на 990 тыс. руб., что говорит о том, что компания ООО «АНТЕГА» испытывает недостаток в собственных оборотных средствах, и деятельность предприятия за анализируемый период финансировалась в основном за счет привлеченных средств. Также произошло увеличение задолженности перед поставщиками и подрядчиками на 2308 тыс. руб. Задолженность перед персоналом организации выросла на 10,90 % за счет повышения заработной платы. Появилась задолженность перед государственными внебюджетными фондами. Задолженность по налогам и сборам уменьшилась на 22,22 %. Структура пассива баланса за 2015 и 2016 год представлена на рисунке 3.

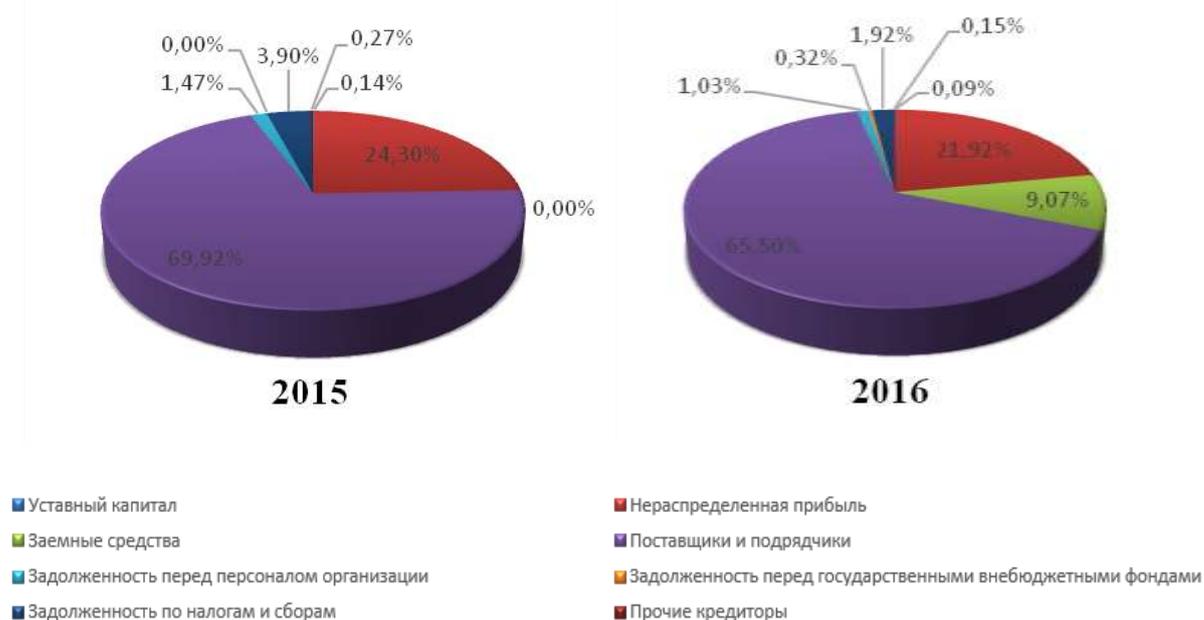


Рис.3. Структура пассива баланса ООО «АНТЕГА»

Из рисунка 3 видно, что наибольший удельный вес в структуре пассивов приходится на краткосрочные обязательства, основной вклад в формирование которых внесла кредиторская задолженность. Удельный вес капитала и резервов на 2015 г. составил 24,45 %. Доля уставного капитала составила 0,14 %, доля нераспределенной прибыли - 24,30 % в общей величине пассивов организации. Доля краткосрочных обязательств на 2015 год составила 75,55 %, что составляет долю кредиторской задолженности. Заемные средства на этот год отсутствуют. Доля задолженности перед поставщиками и подрядчиками - 69,92 %, перед персоналом организации - 1,46 %, задолженность перед государственными внебюджетными фондами на 2015 год отсутствует. Задолженность по налогам и сборам 3,90 %, доля задолженности перед прочими кредиторами - 0,27 %. В 2016 году удельный вес собственного капитала составил 22,01 %. Доля уставного капитала составила 0,09 %, доля нераспределенной прибыли - 21,92 %. Удельный вес краткосрочных обязательств составил 77,98 %. На 2016 год появилась доля заемных средств, которая составила 9,07 % в пассивах ООО «АНТЕГА». Доля задолженности перед поставщиками и подрядчиками - 65,50 %, перед персоналом организации - 1,03 %. Также за этот год появилась доля задолженности перед государственными внебюджетными фондами, и она составила 0,32 %. Задолженность по налогам и сборам - 3,90 %, доля задолженности перед прочими кредиторами - 0,27 %.

Не менее важными показателями результативности деятельности коммерческой организации, являются показатели рентабельности, табл.4.

Таблица 4

## Динамика показателей рентабельности ООО «Антега»

Наименование показателя	2015 год	2016 год	Откл.
Рентабельность продаж	4,71	2,40	- 2,31
Общая рентабельность отчетного периода	4,59	1,88	- 2,71
Рентабельность основной деятельности	4,92	2,45	- 2,47
Экономическая рентабельность	17,14	8,22	- 8,92
Рентабельность инвестированного капитала	0,70	0,37	- 0,33

На основании данных таблицы 4 можно сделать вывод, что в 2016 году эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия показателей рентабельности снизилась. Это связано, прежде всего, с повышением себестоимости на 95,57 % и снижением чистой прибыли на 25,26 %. Наибольшее отклонение по сравнению с 2015 годом имеет экономическая рентабельность. Ниже представлен наглядный рисунок, на котором представлено сравнение показателей рентабельности за 2015 - 2016 года.

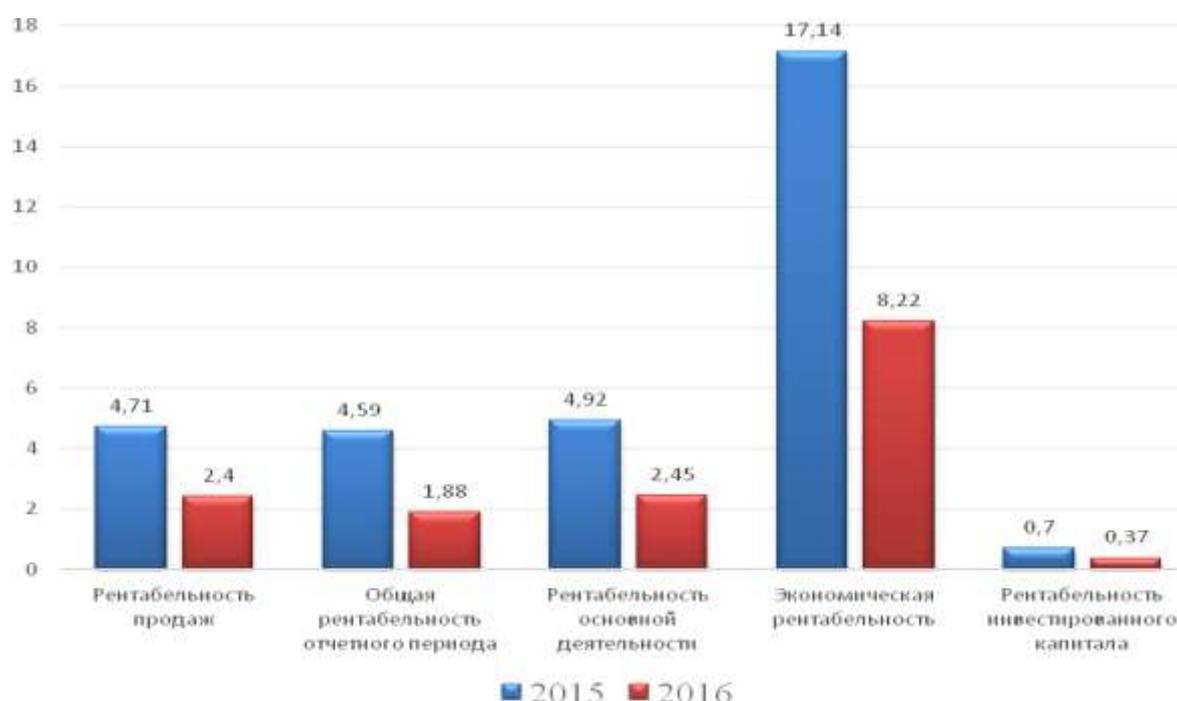


Рис. 4. Сравнение показателей рентабельности

Из рисунка 4 видно, что доля прибыли в выручке от продаж, сократилась с 4,71 до 2,40. Прибыль до налогообложения, которое получило предприятие на 1 руб. выручки от реализации снизилось с 4,59 до 1,88. Экономическая рентабельность на 2016 год уменьшилась и составила 8,22. Рентабельность инвестированного капитала уменьшилась на 0,33.

Исходя из результатов анализа деятельности ООО «АНТЕГА» можно сделать вывод. Предприятие имеет достаточно мобильную структуру активов, 90 % собственных средств закреплено в мобильных активах, что способствует ускорению оборачиваемости средств. Внеоборотные активы практически

отсутствуют. За анализируемый период у ООО «АНТЕГА» наблюдается недостаток собственных оборотных средств, деятельность предприятия финансировалась в основном за счет привлеченных средств. Темп прироста нераспределенной прибыли составил 42,19 %, что может рассматриваться как источник пополнения оборотных средств и снижения уровня краткосрочной кредиторской задолженности. Долгосрочные обязательства у фирмы отсутствуют. Однако, не смотря на это, показатели прибыли компании и рентабельности имеют тенденции к снижению, что является отрицательным фактором в работе всей организации. В связи с этим, является необходимым разработка сильных управленческих решений, направленных как на совершенствование стратегий развития организации, так и управления человеческими ресурсами. Согласно тематики исследования, и структуры работы является необходимым повести анализ существующей системы мотивации на анализируемом предприятии, для этого перейдем к следующему параграфу исследования.

## **2.2. Оценка мотивации труда на предприятии ООО «Антега»**

Проведем анализ и оценку системы мотивации труда на торговом предприятии на примере ООО «Антега». Для формирования трудовой мотивации наибольшую значимость имеет характер усвоенных работником трудовых норм и ценностей, именно они придают смысл всей дальнейшей трудовой деятельности, определяют образ жизни. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение искомого блага не требует особых усилий, либо это благо очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том, и в другом случае работник пассивен. При частом повторении таких ситуаций появляется так называемый феномен выученной беспомощности, исключаящий трудовую активность.

Руководством предприятия ООО «Антега» было проведено исследование мотивации труда в зависимости от принадлежности к определенной группе работников. Данные опроса показали, что мотивация, отражающая ценности рыночной экономики – усиление связи заработка от результатов работы, характерна для мужчин 25–39-летнего возраста. Молодежь придает большое значение творческой части работы. Для женщин в возрасте более 45 лет отмечается сужение мотивационной сферы, для них ценным мотивом трудовой деятельности становится угроза увольнения, следовательно, основная мотивационная способность этой группы – безопасность и защищенность. Более 40% опрошенных рабочих ответили, что трудиться лучше с большей отдачей им также помогли бы уверенность в стабильности своего рабочего места и улучшение условий труда.

Кроме этого, было выявлено, что общей закономерностью, которая прослеживается у всех групп респондентов, является наличие ярко выраженных материальных потребностей, но не менее важное место занимают гарантии безопасности. Наименьший процент сотрудников отличает потребность сделать карьеру, несмотря на то, что многие имеют высшее образование, а часть учится в институтах.

Рассмотрим подробнее существующую систему мотивации персонала на предприятии ООО «Антега»

Мотивация персонала – один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия, в том числе и ООО «Антега».

Можно выделить несколько видов мотиваций персонала .

- Материальная мотивация персонала.
- Нематериальная мотивация персонала.

К нематериальной мотивации персонала относятся:

- Социальная мотивация персонала.
- Психологическая мотивация персонала.

На предприятии ООО «Антега» применяют следующие способы социальной мотивации:

1. Профессиональное развитие. Для качественного выполнения работы необходимо постоянно приобретать новые знания. На ООО «Антега» существует система переподготовки кадров для руководящих работников. Для повышения специалистов, руководящих работников, их направляют на повышение квалификации в другие города(командируют) или в центры подготовки персонала.

2. Обратная связь. Важно предоставить работникам возможность обсуждать и комментировать изменения, которые влияют на результаты деятельности и социальное самочувствие коллектива. Ведь работнику необходимо знать, когда его работой довольны, а когда — разочарованы. В нашей компании регулярно проводятся собрания: обсуждаем проблемы в работе и возможные улучшения. Каждый работник может обратиться со своей проблемой к начальнику или директору по персоналу, и он будет услышан.

3. Стиль руководства. Важнейшую роль в мотивации работника играет его непосредственный руководитель, который ежедневно словом и делом может либо воодушевлять своего подчиненного на «подвиги», либо снижать его мотивацию. Поддержать в трудную минуту и помочь советом, обратить внимание на что-то или специально не заметить ошибку — в этом и заключается искусство управления людьми. Управление в стиле «Я начальник, ты дурак», неразбериха, накладки в работе, отсутствие обратной связи, недоведение информации до подчиненных «убивают» трудовую мотивацию даже у самых лояльных и эффективных сотрудников. Именно от сложившейся в организации практики взаимодействия руководителей с подчиненными зависит то, насколько инициативны, самостоятельны и эффективны будут работники при выполнении порученной им работы. В практике управления компании, руководство старается вовлекать работников в решение производственных задач, спрашиваем у них совета, если это необходимо,

консультируемся с ними. Это дает положительный эффект, так как они ощущают свою значимость, участвуя в процессе принятия решений.

4. Постановка ясных целей. Неконкретные требования, как, например, «делайте лучше», «продавайте больше», «проявляйте усердие», не мотивируют. Работник должен понимать, какой объем работы, в какие сроки и в какой форме ему нужно выполнить. На предприятии ООО «Антега» каждая смена получает задание от директора или непосредственного руководителя, что именно необходимо сделать за сегодняшний день. Это касается всех работников.

5. Одобрение руководителя. Большинство людей нуждается во внимании и личном признании со стороны других работников и руководства. Все хотят услышать слова одобрения, когда знают, что добросовестно трудились и заслужили лестный отзыв. Ценность поощрения часто кроется не в самой награде, а в чувстве эмоционального удовлетворения, которое люди испытывают при достижении цели. Для большинства работников осознание того, что их ценят, зачастую важнее, чем другие факторы (зарплата, удобный график, близость от дома и т. д.). По моему мнению, основной способ признания заслуг работника — слова благодарности, особенно в присутствии коллег. Это самая важная и сильная мотивация для морального состояния человека, ведь искренние слова благодарности способны творить настоящие чудеса. А для подкрепления слов благодарности мы используем следующий арсенал:

благоприятные условия работы;

обращение к работнику за консультацией;

подарки на праздники (Новый год, 8 марта, 23 февраля), на День рождения.

Главной составляющей нематериального стимулирования работников является человеческое отношение к ним — только в такой ситуации можно рассчитывать на эффективную работу и признательность коллектива, а это дорогого стоит. Человеческое отношение — это обязательное признание заслуг, похвала за выполненную работу, понимание трудностей и проблем,

возникающих при ее выполнении и, по возможности, помощь в нейтрализации этих трудностей.

Все мероприятия, которые осуществляются на предприятии ООО «Антега» направлены для создания у работников позитивной мотивации, желания трудиться.

В своих сотрудниках компания в лице её генерального директора ценит в первую очередь творческий потенциал, неординарность мышления и инициативность, а также именно умение работать в команде.

Основу системы мотивации на предприятии составляет выплата премий. Это предусматривает единовременную выдачу работнику определенной денежной суммы в связи с достижением им более высоких успехов в труде по сравнению с другими работниками.

Что касается отделов сбыта, снабжения, то здесь сотрудникам выплачивается процент от объёма совершённой сделки.

Сотрудники остальных отделов получают материальное вознаграждение в зависимости от выполнения ими планов.

В компании развита, помимо материальных поощрений, система поощрений моральных – объявление благодарности за успешное выполнение сотрудником поставленных перед ним задач.

На предприятии используются повременная система оплаты труда и оплата труда по конечному результату (окладно-премиальная) . Повременная система оплаты труда распространяется на работников аппарата управления, младшего обслуживающего персонала, сторожей, уборщиц. Оплата труда по конечному результату распространяется на торговых работников (кассиры, продавцы и др.)

При окладно-премиальной системе, к окладу начисляется определенный процент премии, который может составлять от 10% до 50%, в зависимости от вредности условий работы, от совмещения профессий и др. факторов. При повременно-премиальной заработная плата начисляется по часовым тарифным ставкам за фактически отработанное время.

Начисление платы труда на предприятии производится согласно Положению об оплате труда работников ООО «Антега»

Обязательными доплатами на предприятии являются: доплаты за ночное время, при совмещении профессий, за работу в праздничные дни, при совместительстве. За образцовое выполнение трудовых обязанностей, успехи в трудовой деятельности, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе применяются следующие поощрения:

- награждение ценными подарками;
- выплата денежной премии;
- объявление благодарности;
- применение повышающего поправочного коэффициента к заработной плате.

Таким образом, на предприятии применяется материальная мотивация работников- премии, надбавки к заработной плате и т.д.

Но существуют и удержания из заработной платы за недобросовестное отношение к труду. Так, за замечания или выговор происходит снижение размера премирования по следующим ставкам:

За замечание- 10%

За выговор-30%.

Таким образом, на предприятии применяются административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом.

Административными методами являются: материальная ответственность, дисциплинарная и распорядительные меры воздействия. Экономические – это надбавки к заработной плате. К психологическим методам воздействия относятся- похвала, запрещение, просьба, убеждение.

Работникам ООО «Антега» выплачиваются следующие стимулирующие выплаты:

- за совмещение профессий - в размере до 50% от заработной платы;
- за работу в ночное время - в размере до 40% от тарифной ставки;

- за работу в выходные и праздничные дни - в размере 100% от тарифной ставки;
- за расширение зоны обслуживания - в размере до 50 % от заработной платы;
- за разъездной характер работы – в размере до 50% от заработной платы;
- за классность, высокое мастерство – в размере до 50% от заработной платы.

Продолжительность трудовой недели, режим труда и отдыха установлены правилами внутреннего трудового распорядка. Продолжительность рабочего времени при пятидневной рабочей неделе не превышает 40 часов. Накануне праздничных нерабочих дней продолжительность работы сокращается на один час.

Таким образом, анализ системы мотивации персонала ООО «Антега» показал, что наиболее важными факторами для работников в повышении заинтересованности к труду являются –материальные мотивы, менее важным факторам мотивации является- карьера. Т.е. у работников нет особой заинтересованности в продвижении по службе и повышении уровня знаний.

На предприятии ООО «Антега» применяются как материальные, так и нематериальные способы мотивации. А именно:

- существует система премирования по результатам работы;
- надбавки к заработной плате за совмещение профессий; за работу в ночное время; за работу в выходные и праздничные дни ; за расширение зоны обслуживания; за разъездной характер работы; за классность, высокое мастерство.
- повышение квалификации руководящих работников;
- применяются психологические методы воздействия, т.е. похвала, запрещение, просьба, убеждение.
- за образцовое выполнение трудовых обязанностей, успехи в трудовой деятельности, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и

за другие достижения в работе применяются следующие поощрения: награждение ценными подарками; объявление благодарности.

-на предприятии применяется демократичный стиль руководства, нет жесткого отношения к рабочим, все отношения между руководителем и подчиненными доброжелательны

-существует профессиональное развитие для руководящих работников.

Основными недостатками мотивации персонала на предприятии ООО «Антега» являются:

- нет заинтересованности персонала в повышении по карьерной лестнице, необходимо заинтересовать работников;

-нет надбавок за выслугу лет , необходимо ввести такие надбавки, это позволит увеличить долю работников с большим стажем работы;

-не осуществляется подготовка рабочих в центрах подготовки персонала;

-не существует системы обучения персонала вторым и смежным профессиям.

В целом, анализ системы мотивации работников предприятия ООО «Антега» можно представить в виде свот-анализа, табл.5.

Таблица 5

SWOT-анализ мотивации сотрудников компании ООО «Антега»

		<p><b>Возможности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение штата квалифицированными специалистами</li> <li>2. Освоение новых технологий производства строительных материалов.</li> <li>3. Внедрение новых видов строительно-монтажных услуг</li> <li>4. Сотрудничество с профильными учебными заведениями</li> </ol>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение производительности труда</li> <li>2. Борьба между конкурирующими организациями за высококвалифицированный персонал</li> <li>3. Нарушение трудовой дисциплины работниками</li> </ol>
<p><b>Сильные стороны</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Квалифицированный персонал</li> <li>2. Низкая текучесть кадров</li> <li>3. Четко спланированное</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Освоение опытными рабочими новых технологий в производстве строительных материалов.</li> <li>2. Заключение контрактов по направлению студентов на стажировку и практику на предприятие.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наем более молодого персонала для передачи опыта.</li> <li>2. Разработка различных программ мотивации, в том числе и нематериальной</li> </ol>

	<p>обеспечение рабочих необходимыми материалами</p> <p>4. Контроль за качеством работы на всех этапах производственного процесса</p> <p>5. Деятельность персонала осуществляется на основании должностных инструкций и правил техники безопасности</p>	<p>3. Изучение методов оценки и контроля качества новых видов строительных материалов.</p> <p>4. Поиск потенциальных потребителей строительных материалов.</p>	<p>мотивации.</p> <p>3. Поддержание уровня мотивации на должном уровне</p> <p>4. Жесткий контроль за поведением сотрудников во время производственного процесса</p> <p>5. Отслеживание своевременной доставки материалов потребителям.</p>
<p><b>Слабые стороны</b></p>	<p>1. Уровень мотивации сотрудников не на достаточно высоком уровне</p> <p>2. Отсутствие кадровой службы</p> <p>3. Недостаточная организация повышения квалификации сотрудников</p> <p>4. Отсутствует заинтересованность работников в карьерном росте</p>	<p>1. Принять в штат менеджера по кадрам, откорректировать должностные инструкции аппарата управления.</p> <p>2. Освоение новых технологий производства строительных материалов</p> <p>3. Заниматься повышением квалификации кадров за счет работодателя.</p> <p>4. Мотивировать работников для продвижения по карьерной лестнице.</p>	<p>1. Необходимость организации отдела кадров на предприятии</p> <p>2. Постоянная, хорошо оплачиваемая загруженность рабочих предприятия во время сезонных «простоев» на производстве.</p> <p>3. Проведение соответствующих инструктажей по безопасности труда.</p>

Таким образом, для повышения мотивации сотрудников компании ООО «Антега» необходимо улучшать систему управления кадровым потенциалом предприятия, в том числе и повышать материальную и нематериальную мотивацию. Для того, чтобы более подробно рассмотреть мероприятия по повышению мотивации работников компании ООО «Антега» перейдем к следующей главе исследования.

### **Глава 3. Пути совершенствования существующей системы мотивации на предприятии ООО «Антега»**

Ключевым фактором успеха считается совершенствование системы управления персоналом. Она обеспечивается на ООО «Антега» за счет проводимой кадровой политики, представляющей собой комплекс мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и формирование коллектива, который способен адекватно реагировать на меняющиеся требования рынка и обеспечивать эффективное функционирование организации.

Рассмотрев недостатки системы мотивации персонала, которые, так или иначе, влияют на конечный результат финансово-хозяйственной деятельности ООО «Антега» сформулируем основные направления для их устранения:

- внедрение мероприятий, направленных на повышение квалификации, а также переподготовка и обучение смежным профессиям рабочего персонала;

- повысить заинтересованность работников в карьерном росте;

- разработка дополнительных мероприятий, направленных на снижение текучести кадров, а именно:

- а) внедрение системы премирования за отработанный стаж работы на предприятии;

- б) уделить особое внимание адаптации и внедрить систему наставничества для вновь принятых работников;

- в) продвижение по карьерной лестнице работников, которые заинтересованы в карьерном росте (в настоящий момент предприятие на вакантную должность принимает персонал со стороны, не принимая во внимание желающих работников продвинуться по службе);

- ввести дополнительные премии за результаты работы.

Еще одним из негативных факторов в системе управления персоналом на предприятии ООО «Антега» является отсутствие системы подготовки рабочих, повышение квалификации и обучение смежным профессиям.

Для этого необходимо составить списки кандидатов, которым необходимо повысить квалификацию, или желающие освоить вторую профессию. Необходимо разработать программу подготовки или переподготовки рабочих, сколько продавцов хотели бы повысить свой разряд, сколько рабочих хотели бы освоить дополнительную специальность и т.д. На основании этого, выделить дополнительные средства для обучения персонала в центрах повышения квалификации.

При изучении мотивации работников было выявлено, что главным стимулом является –материальное вознаграждение, а вот заинтересованности в карьерном росте практически нет. Поэтому для повышения заинтересованности в карьерном росте необходимо ввести систему премирования и удержания из заработной платы.

Так, например, если работник имеет невысокий разряд, например продавец низкой квалификации и в течении 2-3 лет не повышает квалификацию, то применять систему снижения премии по результатам работы например в пределах 5%.

Т.е. если работнику положена премия в размере 20%, по результатам работы, то в случае, описанном выше, необходимо надбавку к заработной плате снизить на 5%, и она составит вместо 20%, 15% (20-5%).

В случае если работник регулярно с периодичностью раз в 2-3 года повышает квалификацию, то необходимо предусмотреть надбавку в виде 5-7%.

Для сокращения текучести кадров, необходимо внедрить систему доплат за стаж работы , табл.б.

Таблица б

Система доплат за стаж работы

Стаж	% надбавки
до года	1% от оклада
от года до трех лет	3% от оклада
от трех до пяти лет	5% от оклада
больше пяти лет	10% от оклада

Так, по данным табл.6 видно, что процент доплат зависит от стажа работы, до года он составляет 1%, от года до трех 3%, при стаже до пяти лет надбавка составит 5%, при большем стаже- 10%. Это позволит заинтересовать работников в продолжительной трудовой деятельности именно на конкретном предприятии ООО «Антега».

Обеспечение потребности в персонале должно осуществляться через своевременное восполнение потребности предприятия в персонале необходимого качества. С этой целью необходимо проводить регулярный анализ состояния рынка труда; планирование потребности в персонале на основе заявок в соответствии с планами развития торговой сети; оценку возможностей внутренних и внешних источников кадров.

Управление текучестью персонала должно происходить через определение ее мотивационной структуры (работники заполняют анкеты, в которых указывают причины увольнения, с ними проводятся итоговые собеседования; полученные данные систематизируются и анализируются; на их основе планируются мероприятия по управлению текучестью персонала).

Для сокращения текучести персонала в первый год работы работника нужно уделить особое внимание адаптации и внедрить систему наставничества, которая включает в себя:

- закрепление за каждым принятым работником, опытного сотрудника;
- ведение дневника стажера;
- обратная связь, после каждой смены стажировки не посредственно руководителем;
- проведение в коллективе специальных тренингов по сплочению сотрудников.

Адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему: уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат; снижение озабоченности и неопределенности у новых работников; сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением; развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

При проведении исследования было отмечен такой негативный фактор, как плохая возможность продвижения по службе и недостаточная оценка трудового вклада сотрудников. Число рабочих перешедших на должности руководителей невелико. Администрация чаще прибегает к найму новых работников со стороны. Поэтому те работники, мотивирующим фактором работы которых является профессиональный рост, не могут удовлетворить эту потребность и увольняются.

Продвижение по службе, профессиональный рост выступают значительными факторами мотивации. Когда человек полагает, что достигнутая им должность представляет конечный рубеж, вплоть до ухода на пенсию, его мотивация снижается, а, следовательно, ухудшаются и результаты работы.

Желательно, чтобы на выше стоящую должность выдвигались работники предприятия. Кроме того, это будет существенным мотивирующим фактором, способствующим профессиональному росту рабочего.

Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурентной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена, непосредственного руководителя среднего звена, специалистов с участием специалистов управления персоналом. При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность необходимо учитывать систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств:

1. Общественно-гражданская зрелость - способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активное участие в общественной деятельности.

2. Отношение к труду - чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими.

3. Уровень знаний - наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; общая эрудиция.

4. Организаторские способности - умение организовать систему управления и свой труд; умение работать с подчиненными и с руководителями разных организаций; владение передовыми методами руководства; умение коротко и ясно формулировать цели, излагать мысли, создавать сплоченный коллектив; способность к самооценке своих способностей и своего труда, а также других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

5. Способность к руководству системой управления - умение своевременно принимать решения; способность обеспечить контроль их исполнения; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке и разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.

6. Способность поддерживать передовое - умение видеть новое; распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

7. Морально - этические черты характера. К этой группе относятся: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность, уравновешенность, выдержанность, вежливость, настойчивость, общительность, обаятельность, скромность, простота.

С целью развитие персонала должны быть предусмотрены мероприятия по созданию условий для карьерного продвижения и профессионального развития. Например, составить индивидуальные планы карьерного роста для сотрудников, внедрить практику материального стимулирования работников с высоким потенциалом за достижение поставленных целей.

Руководству необходимо уделять внимание развитию корпоративной культуры ООО «Антега». Основными действиями в этой области являются: проведение регулярных исследований удовлетворенности сотрудников корпоративной культурой и организация тренингов («Культура делового общения», «Формирование навыков работы в команде» и т. д.).

Одним из факторов совершенствования системы управления персоналом является материальная мотивация. Поэтому в целях улучшения материальной заинтересованности работников, целесообразно ввести дополнительные надбавки к заработной плате по следующим уровням, табл.7.

Таблица 7

Дополнительная система стимулирования оплаты труда работников ООО  
«Антега»

уровень проявления критерия	описание	процент надбавки
1 уровень	выполняет задачи очень медленно, не укладывается в обозначенные сроки, выполняет простые задачи и только по требованию, работает в течении дня с одной задачей и в одном секторе,	3% от оклада
2 уровень	стремится выполнить задачи в обозначенный срок; выполняет все намеченные на день задачи; выполняет разные задачи в разных секторах по требованию руководителя	5% от оклада
3 уровень	выполняет задачи в срок, успевает сделать доп.работу обозначенную руководителем (не менее 3 доп. задачи ); выполняет задачи повышенной сложности; выполняет различные задачи, намеченные руководителем, в любом секторе (универсальность)	7% от оклада
4 уровень	выполняет задачи в срок, успевает сделать доп.работу (не менее 3 доп. задачи и помогает "слабым" ); выполняет задачи высокой сложности; выполняет намеченные задачи и сам стремится сделать доп.работу;	10% от оклада

	выполняет не только свою работу, но и работу других.	
5 уровень	выполняет несколько задач параллельно; выполняет задачи высокой сложности, возможно делегированных руководителем, или сам определяет, что еще необходимо сделать, не нарушая своих функциональных обязанностей; отлично выполняет любую работу в разных секторах.	15% от оклада

Таким образом, новая система стимулирования оплаты труда позволит увеличить заинтересованность работников в повышении производительности и трудовой дисциплины.

На основе выше изложенного, для совершенствования существующей системы мотивации труда на предприятии ООО «Антега» необходимо:

- своевременно восполнять потребности в персонале необходимого качества;
- внедрить систему стимулирующих доплат;
- составлять индивидуальные планы карьерного роста;
- привлекать молодых специалистов из учебных заведений соответствующего профиля;
- внедрить систему наставничества;
- совершенствовать корпоративную культуру;
- ввести дополнительные премии в зависимости от стажа работника;
- повышать заинтересованность работников в карьерном росте;
- способствовать продвижению по службе заинтересованных работников, работающих на предприятии, а не принимать на вакантные должности работников со стороны;
- направлять на подготовку, переобучение и повышение квалификации рабочих за счет работодателя.

В целом, совершенствовать систему управления кадрами в организации ООО «Антега» необходимо за счет организации отдела кадров, который будет направлен на разработку различных программ мотивации, обучения и переобучения, отбора и набора кадров, разработки различных инструкций.

Таким образом, рассмотренные мероприятия позволят совершенствовать систему мотивации труда на предприятии ООО «Антега», а это положительно повлияет на рост и качество производительности труда, увеличения объемов продаж, прибыли и рентабельности.

### Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации. Принята Всенародным голосованием 12.12.93 г.(с изм. )
2. Федеральный закон РФ от 19 апреля 1991 г. N 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации»( С изм. и доп.)
3. Абрютин М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие / М.С. Абрютин, А.В. Грачев.- 8-е изд., перераб. и доп.- М. : Издательство «Дело и Сервис», 2009.-272с.
4. Алавердов А.Р. Управление персоналом. – М.: Соминтэк, 2012г.
5. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2011г. – 352 с.
6. Беляцкий Н.П., Ройш П., Суша Н.В. Техника работы менеджера. – Мн.: Книжный дом, 2012г. – 255 с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: ЮристЪ, 2014г. – 496 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: ЮристЪ, 2010г. – 271с.
9. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. – СПб: «Питер», 2011г. – 211 с.
- 10.Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации. – М.: ЮНИТИ, 2011г. – 472 с.
- 11.Веснин В.Р. Менеджмент персонала. – М.: Т.Д. “Элит-2000”, 2012.-435с.
- 12.Десслер Гари. Управление персоналом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ. 2012г.
- 13.Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР. 2010г.
- 14.Дятишева А.П. Коллективные договоры и соглашения. Трудовые конфликты. – М., 2012г.
- 15.Егошин А.П. Управление персоналом. – Новгород: Издательство «Март»,

2014г. – 238 с.

- 16.Жариков Е.С. Психология управления. – М.: Проспект, 2015г. – 298 с.
- 17.Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. – СПб.: Северо – Запад, 2016г.
- 18.Иванов В.Н., Пойрушев В.И., Гладышев А.Г. Основы социального управления. – М.: ЮристЪ, 2011г. – 314 с.
- 19.Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Гардарики, 2016г. – 315 с.
- 20.Ивановская Л. В., Свистунов В. М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. — М.: ГАУ, 2013г.
- 21.Кабушкин Н.Н. Основы кадрового менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2015. 378 с.
- 22.Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М.: Дело, 2014. – 412 с.
- 23.Кибанов А.Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом. - М.:ГАУ. 2009г.
- 24.Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. — М.:ИНФРА-М, 2016.
- 25.Кнорринг А.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Дело, 2015г. – 199 с.
- 26.Кочеткова А.И. Психологические основы управления персоналом. – М.: Зерцало, 2010г. – 303 с.