

Министерство образования науки РФ
Автономная некоммерческая организация высшего образования
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
Факультет заочного обучения
Кафедра Менеджмента
Программа высшего образования
Направление «Управление персоналом»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:
к.э.н., доцент
Балагановская А.В.



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
«СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В
УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ»**

Выполнил:

Рощина М.В., группа ЗУП -12



Научный руководитель:

Заплетина С.Н. к.п.н., доцент



Самара
2017

Оглавление

Введение	3
1. Теоретические основы мотивации и стимулирования персонала	6
1.1 Понятие и сущность мотивации персонала	6
1.2 Понятие и сущность стимулирования персонала	13
1.3 Мотивация и стимулирование персонала в учреждениях культуры	20
2. Анализ системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Гранд»	29
2.1 Характеристика предприятия ООО «Гранд»	29
2.2 Анализ существующей системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Гранд»	35
3. Разработка рекомендаций по улучшению эффективности системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Гранд»	50
3.1 Проблемы мотивации и стимулирования персонала в «Гранд»	50
3.2 Рекомендации по улучшению эффективности системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Гранд»	52
Заключение	57
Список литературы	61

Введение

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед организациями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособлявая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности организации. Одна из главных задач для организаций различных форм собственности - поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация. Основой организации теперь становится новая организационная психология управления, ориентированная на раскрытие человеческих ресурсов. Для этого необходимо создавать в организации такую систему стимулирования труда, которая удовлетворит цели, как работников так и организации. [10]

В современных условиях совершенствование организационного поведения работников учреждений культуры приобретает особую актуальность при адаптации их деятельности к быстро меняющейся рыночной конъюнктуре. Эффективное функционирование учреждений во многом зависит от организационного поведения сотрудников. Организационное поведение персонала имеет сложную структуру. Несмотря на то, что существует множество работ, посвященных исследованию организационного поведения и его составляющих, проблема эффективной мотивации труда персонала остается актуальной во всех отраслях. В частности недостаточно исследованы вопросы мотивации и стимулирования работников учреждений культуры.

Множественность научных источников обуславливает многообразие подходов к определению таких ключевых понятий организационного поведения как мотивация, мотив, стимул, а также к описанию

мотивационного процесса. В настоящее время нет единства взглядов на оптимальную систему стимулирования труда работников, в т. ч. и на материальное стимулирование. опросы трудовой мотивации нашли отражение в многочисленных исследованиях зарубежных ученых, среди которых можно выделить теорию иерархии потребностей индивида А. Маслоу, Теорию двух факторов Ф. Герцберга, Теорию Х и Теорию УД. Мак-Грегора и другие. Мотивационные теории указывают лицам, занимающимся управлением персоналом, в каком направлении осуществлять мотивационную политику, но не дают однозначных рецептов для действия.

В работах отечественных ученых – Е.В. Белкина, М.В. Грачева, В.А. Дятлова, Т.И. Мухамбетова, Г.Э. Слезингера и других, находят отражение вопросы формирования смыслообразующих мотивов трудовой деятельности, дается типология мотиваций, рассматриваются отдельные аспекты реформирования мотивационных отношений. Однако как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время проблема мотиваций остаётся самой актуальной и, к сожалению, самой неразрешенной в практическом плане. [8]

В данной выпускной квалификационной работе рассматриваются понятия мотивации и стимулирования труда персонала организации и совершенствование стимулирования труда в учреждении, анализ основных мотивирующих и демотивирующих факторов, исследование удовлетворенности работников разнообразными аспектами трудовой деятельности на примере частного выставочного центра.

Объект — учреждение культуры выставочный центр ООО «Гранд».

Предмет – система мотивации и стимулирования персонала в учреждении культуры – выставочном центре ООО «Гранд»

Цель – выявить параметры эффективной системы мотивации и стимулирования персонала в учреждениях культуры и разработать рекомендации по улучшению системы мотивации и стимулирования персонала в выставочном центре ООО «Гранд»

На основании поставленной цели были определены следующие задачи:

- Изучить специальную литературу по исследуемой теме;
- Раскрыть понятий мотивации и стимулирования труда;
- Проанализировать финансово - экономические показатели деятельности учреждения;
- Проанализировать состояние стимулирования труда в учреждении и определить основные направления совершенствования стимулирования труда работников частного выставочного центра;
- Разработать рекомендации по новым формам системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Гранд».

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав. В первой главе дается определение понятиям «мотивация» и «стимулирование персонала». Рассматриваются теоретические аспекты темы выпускной квалификационной работы, а так же описывается существующая система стимулирования и мотивации работников культурных учреждений.

Во второй главе дается описание исследуемого объекта, а именно частного выставочного центра ООО «Гранд». Проводится анализ существующей системы оплаты труда, мотивации и стимуляции персонала. По результатам проделанной работы нами были выявлены недостатки функционирования системы мотивации и стимулирования работников частного выставочного центра.

В третьей главе описаны разработанные нами рекомендации по направлениям совершенствования системы мотивации и видов стимулирования рабочего коллектива ООО «Гранд», а так же способы их реализации.

В заключении подведены итоги выпускной квалификационной работы и описаны полученные результаты.

1. Теоретические основы мотивации и стимулирования персонала

1.1 Понятие и сущность мотивации персонала

Исследования мотивации труда последних лет показали, что она как система претерпела негативные структурные изменения. Это означает, что высшие потребности отступили далеко на второй план, а поведением большинства работников управляют низшие потребности (по иерархии Маслоу), что является как следствием, так и причиной формирования специфического менталитета современного российского работника. Кроме того, мотивация подверглась и типологическим изменениям – в целом, она свелась к мотивации выбора и сохранения места работы, а не к мотивации высокой активности и отдачи труда при достаточной его оплате. [3, с. 27]

Мескон М.Х. В своем знаменитом труде «Основы менеджмента» пишет: «Мотивация – процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации». Определение мотивации через стимулирование (и наоборот) очень распространено среди специалистов по управлению. Если еще учесть то обстоятельство, что у многих стимул отождествляется с оплатой труда – мы получаем окончательно запутанную картину в этом аспекте управления персоналом. [6, с.19]

Мотивация (как процесс) – есть процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета (претендента на предмет потребности).

Или, мотивация (как механизм) – это внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета (если он соответствует потребности). Поэтому, как ни парадоксально, но не совсем корректно говорить о мотивации человека, персонала и т.п. со стороны руководства организации. Можно

говорить об организации или управлении мотивацией (мотивационными процессами) человека, персонала и т.п.

Анализ значения внешней среды для мотивации показал полную неэффективность традиционных систем стимулирования труда. Это связано с тем, что старые системы стимулирования разрушены, а новые еще формируются. Такие выводы дают основание говорить о кризисе мотивации на современном этапе и необходимости создания нового подхода к развитию и удовлетворению у работников высших потребностей.

Сложность поиска новых путей мотивирования заключается, во-первых, в растущей дифференциации общества, в резком разделении на богатых и бедных, следствием чего является большое различие в потребностях. Во-вторых, растущее обнищание низших социальных слоев ведет к снижению уровня потребностей до чисто физиологических, что зачастую приводит к бездуховности и желанию жить одним днем. [9, с. 78]

Кроме этого, существующее в настоящее время многообразие форм собственности накладывает свой отпечаток на выбор инструментов и способов мотивирования в каждой отдельно взятой организации.

Мотивация имеет прямое отношение к результатам работы. И сейчас она играет более важную роль в жизни каждого менеджера, чем когда-либо ранее. Времена, когда руководители просто говорили своим подчиненным, что им делать, уже давно прошли. Теперь сотрудники более требовательно относятся к своим работодателям, чем раньше. Они хотят знать, что происходит в организации, участвовать в ее жизни, хотят, чтобы с ними советовались.

Кроме того, чтобы получать удовольствие от работы и, конечно же, удовлетворение, им нужно чувствовать, что все, что они делают, имеет реальную ценность. Когда люди довольны работой, они делают ее хорошо. Если сотрудники не достаточно мотивированы, это может проявляться по-разному: увеличивается количество прогулов, сотрудники тратят больше времени на личные разговоры по телефону и решение личных проблем,

задерживаются на перерывах. При этом бюрократизм становится частью повседневной деятельности. Кроме того, из-за недостатка заинтересованности и внимания снижается качество выполнения работы, замедляется ее темп, у сотрудников не возникает желания брать на себя ответственность.

В целом, рассматривая эти симптомы, можно сделать вывод, что результаты работы во всех своих аспектах тесно связаны с мотивацией. Работники с достаточной мотивацией – это люди продуктивные, которые хотят и могут делать то, что от них требуется, и таким образом, чтобы задачи выполнялись, а результаты работы последовательно улучшались.

Создавать условия для мотивации – значит «делать так, чтобы люди каждый раз с удовольствием выполняли свою работу», чтобы факторов, вызывающих негативные чувства, было меньше, а факторов, рождающих позитивные, – больше. Очевидно, что мотивация требует от руководителя честности и искренности. Очень трудно рассчитывать на эффективную мотивацию, если вы относитесь к людям безразлично. [4, с. 117]

В связи с этим руководителю следует помнить, что каждому человеку нужен свой стимул для достижения успеха. Это один из факторов, без которого мотивация становится стандартной и менее эффективной. Большинство сотрудников ищут на работе прежде всего защищенности. Это включает в себя такие аспекты, как четкая должностная инструкция и благоприятные условия работы, ясное понимание требований и критериев оценки, признание и уважение, работа с эффективным руководителем и лидером, который умеет принимать решения.

Мотив есть продукт встречи «внешнего» (стимул) и «внутреннего» (системы потребностей или сложившихся в прошлом мотивов). В этом смысле любая мотивация нематериальна, даже если она родилась от встречи с очень весомым материальным стимулом. Сказанное можно выразить простой формулой:

стимул + потребность = мотив.

Существует несколько видов мотивации. Мотивация может быть внутренней и внешней. (Рис. 1)

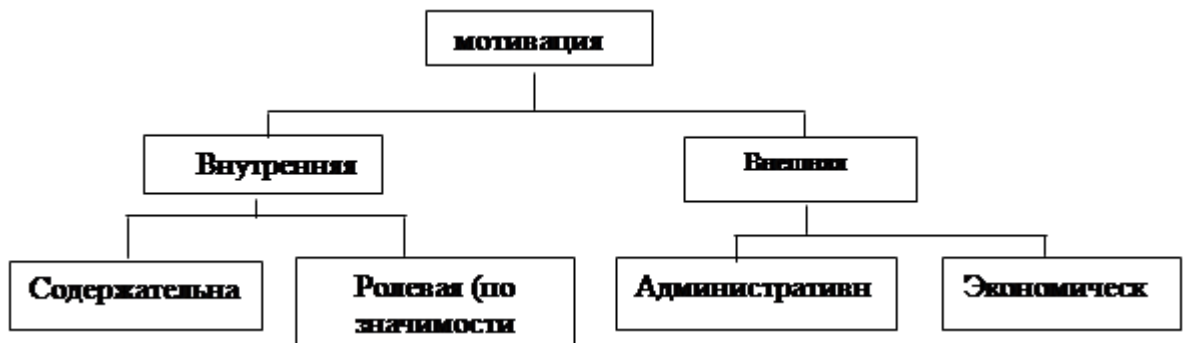


Рисунок 1. Виды мотивации

На рисунке 2 видно, что мотивация может протекать у человека без посторонней помощи.

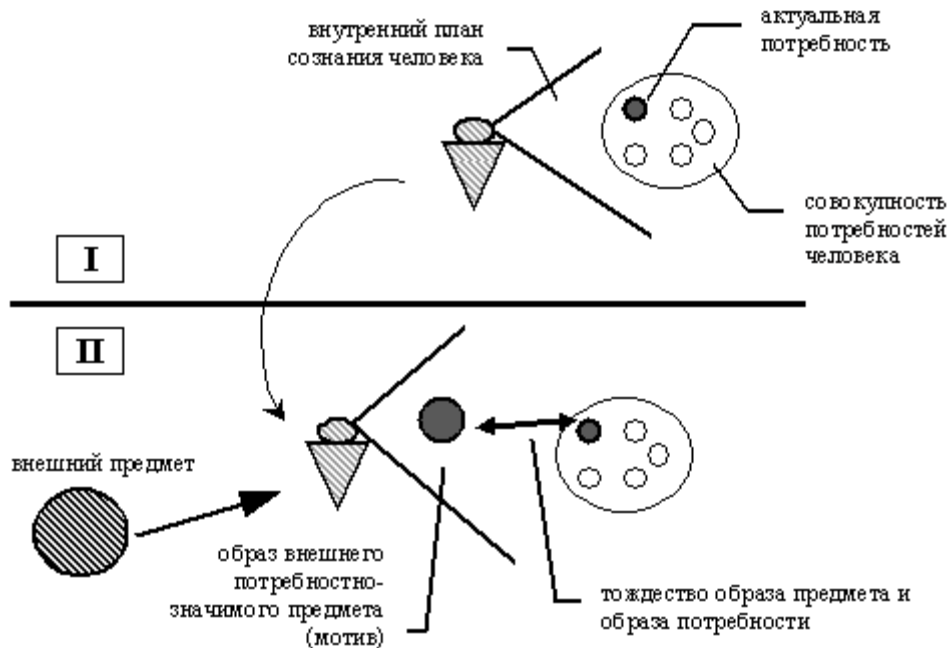


Рисунок. 2 Мотивообразование

Основные движущие мотивы работников:

1. Мотив вознаграждения – сотрудник работает ради денег и других благ.

2. Социальный мотив – работнику важно одобрение руководства и коллектива.

3. Процессный мотив – сотрудник трудится ради удовольствия от самого процесса работы.

4. Мотив достижения – сотрудник стремится к самоутверждению и самореализации.

5. Идеальный мотив – для сотрудника важно достижение совместных с компанией высоких целей.

Однако в силу ряда факторов у работника может наступить разочарование в своей деятельности. Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
- отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения. [3 стр.98]

Процесс потери интереса к труду можно рассмотреть как состоящий из шести стадий (Рисунок.3)



Рисунок.3 Стадии потери интереса работника к труду.

При растерянности замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он задает себе вопрос о том связано ли это с ним самим, с начальником или с работой.

Нервные усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы, что в свою очередь может только усилить стресс.

Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение работника, связанное с ощущением

собственного бессилия. Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Тут он преследует две цели - зарекомендовать себя с лучшей стороны, а так же подчеркнуть на своем фоне бездеятельность руководства.

На третьей стадии подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения. Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

На стадии разочарования восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды. Его поведение напоминает маленького ребенка, он полагает, что если будет “вести себя плохо”, начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

Симптомом стадии потери готовности к сотрудничеству является подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других. Суть этой стадии - не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

Окончательно разочаровавшись в своей работе (стадия б), сотрудник перейдет на другое место, либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплеску скрытого чувства недовольства всего коллектива.

Получение нового места работы, а так же изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны.

Итак, идеальная работа должна:

- иметь цель, т.е. приводить к определенному результату;
- оцениваться сослуживцами как важная и заслуживающая быть выполненной;
- давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах);
- приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.[9, с. 126]

Таким образом, современные системы мотивации труда показывают свою неэффективность на протяжении последнего десятка лет. В пункте 1.1 главы 1 мы дали определение понятию как мотивация. Описали этапы формирования и разрушения мотива к трудовой деятельности. Выявили критерии идеальной работы для сотрудника.

1.1 Понятие и сущность стимулирования персонала

Все внешние побуждения и элементы трудовой ситуации, которые влияют на поведение человека в сфере труда, в или иной степени могут быть названы стимулами в широком смысле.

В отличие от других элементов трудовой ситуации – приказов, указаний, распоряжений, ценностей и норм, непосредственно воздействующих на работника, - особенностью собственно стимулов является опосредованное воздействие. «Стимул – это побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-нибудь»[1, с. 16].

При всех многообразных стимулах человек выбирает такую форму поведения, которая отвечает его сегодняшним запросам, потребностям, интересам, ценностям, т. е. стимулы включают в себя не только создание

внешней ситуации выбора, но и необходимое соответствие ее внутренней структуре работника.

В современных условиях, как указывает Т. И. Заславская, человек может выбирать стратегию своего трудового поведения между напряженной работой, обеспечивающей высокий заработок, и ограниченным участием в общественном производстве при средней заработной плате. Кроме того, человек может предпочесть и низкую заработную плату в сочетании с возможностью находиться рядом с дефицитом. И основная часть населения комбинирует различные стратегии в зависимости от личных предпочтений и обстоятельств. При этом регулирование трудового поведения усложняется, на первый план выходят не прямые, а опосредованные способы воздействия, т. е. стимулирование труда [5, с. 54].

Особенность стимулов заключается в том, что бранная работником форма поведения соответствует целям субъекта стимулирования, целям тех, кто эту ситуацию создавал. Деятельность работника направлена на получение от предприятий определенных социально значимых благ, а функционирование предприятия основано на том вкладе, который вносит в него работник [20, с. 124]. Таким образом, в широком смысле стимулы, рассматриваемые как особый вид взаимодействия работника и предприятия, являются обменом деятельностью.

Стимулирование труда как способ управления предполагает использование всего многообразия существующих форм и методов регулирования трудового поведения, что требует, в свою очередь, их систематизации, выявления общего и различного между ними, выявления и разрешения противоречий между ними, обеспечения их гармоничного взаимодействия [22, с. 175]. Как и всякая совокупность явлений, стимулы могут быть классифицированы по разным основаниям. Исходя из того, что отправным моментом в процессе стимулирования являются потребности, их содержание и служит основным критерием классификации. Потребности работника многообразны, но все они могут быть разделены на материальные

и нематериальные. В соответствии с этим и стимулы делятся на материальные и нематериальные. Материальные стимулы могут быть денежными и неденежными. К денежным относятся заработная плата, различного рода премии, доплаты и надбавки. Неденежные стимулы — это путевки на отдых и лечение, условия бытового обслуживания на предприятии, предоставление жилья, обеспечение детскими учреждениями, предоставление прав на приобретение дефицитных благ. В основе своей эти блага включены в систему товарно-денежных отношений, так как являются товаром для предприятий и организаций, перечисляющих за них значительные суммы денег. Но для конкретного работника они выступают не в денежной форме или лишь частично в денежной форме. Эта группа материальных неденежных стимулов связана с воспроизводством рабочей силы.

Другая группа материальных неденежных стимулов связана с функционированием работников на производстве. Это организация труда, санитарно-гигиенические условия труда. Особенностью этой группы стимулов является то, что сами по себе они не всегда непосредственно увеличивают трудовую активность, но, влияя на выбор того или иного места работы, играют роль катализатора этой активности[9, с. 76].

Нематериальные стимулы достаточно многообразны. Среди них можно выделить: социальные, моральные, социально-психологические.

Социальные стимулы связаны с потребностями работников в самоутверждении, а также с их стремлением занимать определенное общественное положение, следовательно, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы выражаются в возможностях участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения, в перспективах продвижения по социально-профессиональной лестнице, в возможностях заниматься престижными на сегодня видами труда[8, с. 143].

Моральные стимулы являются существенной особенностью побудительных сил трудовой деятельности. Их содержание определяется

всем характером общественного строя. Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Моральные стимулы проявляются в самых разнообразных формах. Это устная похвала, вынесение благодарности, награждение грамотами, медалями, орденами, помещение фотографии на Доску (занесение в книгу) почета, присвоение различных званий, благодарственные письма в семьи работников, формирование высокого общественного мнения по поводу достижений в труде[9, с. 72].

Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Оно является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Трудовая деятельность в общественном производстве, с одной стороны, дает возможность общения, а с другой — самореализуется только через общение. Для некоторых социальных групп (например, одинокие люди, вышедшие на пенсию) общение подчас становится едва ли не главным стимулом участия в труде, общественном производстве[9, с. 88]. Причастность к делам трудового коллектива, принадлежность к нему способствуют удовлетворению потребностей человека в стабильности и устойчивости своего существования. Такова характеристика стимулов труда в зависимости от тех личных потребностей работников, на удовлетворение которых они направлены и удовлетворение которых возможно в сфере труда.

Понятие стимулирования труда персонала организации. Понятие «стимулирование труда» в социальных науках означает целенаправленное воздействие на социальный объект, обеспечивающее поддержание его определенного состояния[1, с. 116]. Исходя из данного определения, «стимулирование труда — это целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на человека или группу людей с целью поддержания определенных характеристик их трудового поведения, прежде всего меры трудовой активности. При стимулировании побуждение к труду происходит

через удовлетворение различных потребностей личности, что является вознаграждением за трудовые усилия»[2, с.95]. Теорию стимулирования труда можно свести к решению двух взаимосвязанных задач:

а) нахождение границ, в которых заработная плата, исходя из ее экономических законов, вообще может являться средством стимулирования, подчиняться целям стимулирования и управляться с точки зрения этих целей;

б) определение тех конкретных принципов и методов организации оплаты труда, которые были бы наиболее эффективны в стимулировании трудовой деятельности индивидуального и совокупного работников и при этом не противоречили бы экономическим законам[6, с. 43].

Трудовая деятельность, как и всякая активность, характеризуется целым рядом ценностных аспектов, которые и выступают конкретными целями в стимулировании труда, образуя его структуру. С точки зрения данной структуры, различаются недифференцированный и дифференцированный эффекты стимулирования.

Суть недифференцированного эффекта в том, что под воздействием одного стимула (например, оплаты труда) достигаются одновременно все цели, приводятся в норму все показатели трудовой деятельности. В случае же дифференцированного эффекта стимулирования цели относительно независимы, самостоятельны, в частности это проявляется в том, что один и тот же стимул воздействует на многие аспекты труда, но в разной мере и с разными результатами[16, с.72]. В рамках теории стимулирования очень важен вопрос о его классификации. Возможно, выделение достаточно большого количества видов стимулирования. Обратим внимание на некоторые наиболее общие из них.

1. Пропорциональное, прогрессивное и регрессивное стимулирование. При пропорциональном виде стимулирования трудовая активность основывается на постоянной мере стимула, которая изначально определена и принята как нормальная, удовлетворяющая; О прогрессивном стимулировании можно говорить, если трудовая активность основывается на

возрастающей мере стимула; В случае регрессивного стимулирования трудовая активность основывается на убывающей мере стимула, поскольку во времени происходит адаптация к самой трудовой активности[11, с. 134].

2. Жесткое и либеральное стимулирование. Жесткое стимулирование основано преимущественно на принуждении человека к затратам усилий. Механизмом принуждения является ориентация на некий ценностный минимум. Либеральное стимулирование основано преимущественно на привлечении человека к затратам усилий. Механизмом привлечения является ориентация человека на некий ценностный максимум[11, с. 134].

3. Актуальное и перспективное стимулирование. Если актуальное стимулирование связано со значением оплаты труда как источника повседневного существования, то перспективное направлено на удовлетворение более глубоких инстинктов собственности, власти, социального продвижения и стабильности[11, с. 135]. Важная проблема теории и практики — соотношение стимулирования труда и такого механизма регуляции поведения людей, как социальный контроль. Социальный контроль — элемент социальных институтов, который обеспечивает следование социальным нормам, правилам деятельности, соблюдение нормативных требований и ограничений в поведении. Он необходим для обеспечения позитивных изменений в поведении людей. Существуют представления, согласно которым контроль и стимулирование — противоположные факторы трудовой деятельности. Контроль является своеобразным насилием, принуждением, а стимулирование — это добровольная активность, основанная на личной экономической заинтересованности. В действительности, соотношение несколько иное[7, с. 203]. Необходимость контроля — это недостаток материально-экономического стимулирования труда по сравнению с социальными и моральными мотивами к труду[20, с. 169]. Если работнику свойственно творческое и ответственное отношение к работе, то необходим лишь фрагментарный контроль ради поддержания работоспособности и

настроения. В жизни контроль обязателен и необходим в рамках материального стимулирования. Он является стимулом к труду, воспитывает правильное к нему отношение, если осуществляется правильно и справедливо.

Функции стимулирования труда персонала организации. Более обстоятельное выявление места и роли стимулирования в общем, механизме регуляции трудового поведения требует определить его функции по отношению к этому поведению. Можно выделить экономическую, социальную, социально-психологическую и нравственную, воспитательную функции стимулирования труда. Экономическая функция заключается в том, чтобы содействовать повышению эффективности производства, решению тех конкретных задач, которые на каждом историческом этапе стоят перед экономикой. Эта функция служит предметом экономической науки. Экономическая функция предполагает совершенствование распределительных отношений. Одна из актуальных проблем более полной реализации этой функции — дифференциация заработной платы в зависимости от реальных различий в труде, в его результатах[13, с. 97].

Смысл социальной функции стимулирования труда состоит в том, что социально-экономическое положение работников в значительной степени определяется комплексом тех экономических и социальных благ, которыми располагает человек, занимая ту или иную позицию в системе общественного разделения труда. Стимулирование труда через дифференциацию доходов оказывает влияние на социальную структуру общества и производственно-хозяйственных комплексов. Кроме того, используя широкий набор материальных, духовных и социальных благ, оно служит основой удовлетворения разнообразных потребностей работника, развития его личности, его способностей[22, с. 174].

Социально-психологическая функция стимулирования заключается в том воздействии, которое оказывает вся организация системы стимулирования на формирование внутреннего мира работника: его

потребностей, ценностей, ориентации, установок, мотивации труда, на формирование того или иного типа отношения к труду, восприятия его как важнейшей социальной ценности. Социально-психологическая функция тесно связана, переплетается с нравственной, воспитательной функцией стимулирования, отражающей «вклад» стимулирования в формирование нравственных качеств работника, в формирование трудовой морали. Реализация этих функций на современном этапе предопределяет новый подход к принципу «от каждого - по способностям, каждому — по труду». Совершенствование распределительных отношений направлено на более полное утверждение социальной справедливости. Когда механизм распределения деформирован, не обязательно больше получает и лучше живет тот, кто лучше работает. Труд в этом случае не является основным источником благосостояния и не воспринимается как социальная ценность. Повышается значимость иных, в том числе и нетрудовых, источников доходов, работники ориентируются подчас не на труд в общественном производстве, и их экономическое положение не определяется этим трудом, подрывается вера в социальную справедливость, расшатывается трудовая мораль. На упрочнение социальной справедливости, трудового образа жизни и направлена активная социальная и экономическая политика государства.

Таким образом, сущность стимулов заключается в том, что бранная работником форма поведения соответствует целям субъекта стимулирования, целям тех, кто эту ситуацию создавал. Стимулирование труда как способ управления предполагает использование всего многообразия существующих форм и методов регулирования трудового поведения, что требует, в свою очередь, их систематизации, выявления общего и различного между ними, выявления и разрешения противоречий между ними, обеспечения их гармоничного взаимодействия. Стимулы подразделяются на материальные и не материальные и несут в себе экономическую, социальную, социально-психологическую и нравственную, воспитательную функции

1.2 Мотивация и стимулирование персонала в учреждениях культуры

Важнейшими мотивирующими и стимулирующими факторами работников учреждений культуры являются, прежде всего, реальные возможности удовлетворения их материальных потребностей и материальные стимулы, в том числе эффективная система оплаты труда. Рассмотрим подробно нормативно-правовые основания решения обозначенной проблемы. С 07.10.2016 вступил в силу Приказ Минкультуры РФ от 26.08.2016 № 1947, которым утверждено Примерное положение об оплате труда работников федеральных бюджетных учреждений культуры, искусства, образования и науки, находящихся в ведении Минкультуры РФ (далее – Положение № 1947).

Нормативно-правовая база, на основании которой устанавливается система оплаты труда включает следующие нормативные акты.

Положение № 1947, в котором зафиксировано, что учреждение должно устанавливать систему оплаты труда с учетом:

- единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих или профессиональных стандартов;
- государственных гарантий по оплате труда;
- наименований, условий осуществления и размера выплат компенсационного характера в соответствии с Перечнем № 822[1 стр. 256];
- наименований, условий осуществления и размера выплат стимулирующего характера в соответствии с Перечнем № 818[2 стр. 39];
- положения № 1947;
- рекомендаций по установлению на федеральном, региональном и местном уровнях систем оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений, утвержденных решением Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;

- мнения представительного органа работников;
- систем нормирования труда, определяемых работодателем с учетом мнения представительного органа работников или устанавливаемых коллективным договором на основе типовых норм труда для однородных работ (межотраслевых, отраслевых и иных норм труда, включая нормы времени, нормы выработки, нормативы численности, рекомендуемые штатные нормативы, нормы обслуживания и другие типовые нормы).

Оклады (должностные оклады) работников устанавливаются согласно п. 12 Положения № 1947, а именно: размеры окладов (должностных окладов) работников устанавливаются с учетом требований к профессиональной подготовке и уровню квалификации, необходимых для осуществления соответствующей профессиональной деятельности, в следующем порядке:

По должностям служащих, включенным в профессиональные квалификационные группы (далее – ПКГ), размер оклада устанавливается на основе отнесения должностей к соответствующим ПКГ, утвержденным:

1. работников культуры, искусства и кинематографии - Приказом Минздравсоцразвития РФ от 31.08.2007 № 570;
2. работников образования - Приказом Минздравсоцразвития РФ от 05.05.2008 № 216н;
3. работников высшего и дополнительного профессионального образования - Приказом Минздравсоцразвития РФ от 05.05.2008 № 217н;
4. работников сферы научных исследований и разработок - Приказом Минздравсоцразвития РФ от 03.07.2008 № 305н;
5. руководителей, специалистов и служащих общеотраслевых должностей - Приказом Минздравсоцразвития РФ от 29.05.2008 № 247н, а также ПКГ других отраслей, необходимых для выполнения целей и задач, определенных уставом учреждения, и выполнения государственного задания, с учетом обеспечения дифференциации размеров окладов по должностям

служащих, относимых к основному персоналу, и по общеотраслевым должностям

По должностям служащих, по которым не определены ПКГ, размер оклада устанавливается коллективным договором (соглашением, локальным нормативным актом) с учетом мнения представительного органа работников в зависимости от сложности труда работников.

Для работников, осуществляющих трудовую деятельность по профессиям рабочих размер оклада устанавливается в зависимости от разряда выполняемых работ в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих.

В пункте 14 Положения № 1947 отдельно выделены учреждения исполнительского искусства, в которых применяется поспектакльная оплата труда. В этих учреждениях для артистического и художественного персонала рекомендуется:

- размер заработной платы рассчитывать исходя из разовой концертной ставки и месячного количества выступлений. Размер разовой концертной ставки (за спектакль, выступление, постановку) определяется путем соотношения размера должностного оклада артистического и художественного персонала к месячной норме выступлений, постановок, установленной учреждением самостоятельно;

- размер заработной платы, который зависит от нормы выступлений (постановок), при перевыполнении установленной нормы рассчитывать пропорционально ее перевыполнению.

Нормы часов педагогической и (или) преподавательской работы за ставку заработной платы педагогических работников и порядок определения учебной нагрузки педагогических работников устанавливаются в соответствии с Приказом Минобрнауки РФ от 22.12.2014 № 1601 «О продолжительности рабочего времени (нормах часов педагогической работы за ставку заработной платы) педагогических работников и о порядке

определения учебной нагрузки педагогических работников, оговариваемой в трудовом договоре».

Выплаты компенсационного характера, устанавливаются в соответствии с наименованием и условиями осуществления выплат, указанных в Перечне № 822. К ним относятся:

- выплаты за работу в ночное время. Они устанавливаются согласно ст. 154 ТК РФ;

- выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда. Они производятся по результатам специальной оценки условий труда. Если по итогам специальной оценки условий труда рабочее место признается безопасным, то оплата труда в повышенном размере не производится;

- выплаты за сверхурочную работу. Они производятся в соответствии со ст. 152 ТК РФ. Данные о продолжительности сверхурочной работы отражаются в табелях учета рабочего времени. Повышенная оплата сверхурочной работы составляет за первые два часа работы не менее полуторного размера часовой ставки, за последующие часы – двойного размера;

- выплаты за работу в выходные и нерабочие праздничные дни. Согласно ст. 153 ТК РФ данные выплаты производятся в размере не менее одинарной дневной или часовой ставки (должностного оклада за день или час работы) сверх должностного оклада, если работа производилась в пределах месячной нормы рабочего времени, и в размере не менее двойной дневной или часовой ставки (должностного оклада за день или час работы) сверх должностного оклада, если работа производилась сверх месячной нормы рабочего времени. При этом данные о продолжительности работы в выходные и нерабочие праздничные дни отражаются в табелях учета рабочего времени;

- выплаты при совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работ, при исполнении обязанностей

временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором. Они устанавливаются в соответствии со ст. 151 ТК РФ;

- размер доплаты за совмещение профессий (должностей), за расширение зон обслуживания, за увеличение объема работы или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором, и срок, на который она устанавливается, определяются по соглашению сторон трудового договора с учетом содержания и (или) объема дополнительной работы.

- надбавки за работу со сведениями, составляющими государственную тайну. Они устанавливаются в размере и порядке, определенных Постановлением № 573[3].

Выплаты за работу в местностях с особыми климатическими условиями, устанавливаются к заработной плате работников учреждений, расположенных в районах с особыми климатическими условиями. К таким выплатам относятся:

- районные коэффициенты;
- коэффициенты за работу в пустынных и безводных местностях;
- коэффициенты за работу в высокогорных районах;
- процентные надбавки за стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, в южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока.

Конкретные размеры коэффициентов, процентных надбавок и условия их применения определяются в соответствии с законодательством РФ.

Выплаты стимулирующего характера, устанавливаются в соответствии с Перечнем № 818. В нем указаны следующие выплаты:

- за интенсивность и высокие результаты работы;
- за качество выполняемых работ;
- за стаж непрерывной работы, выслугу лет;
- премиальные выплаты по итогам работы.

В Положении № 1947 даны рекомендации о выплате премии по итогам работы за отчетный период: она должна выплачиваться с учетом выполнения установленных показателей и критериев оценки эффективности труда. При этом может учитываться как индивидуальный, так и коллективный результат труда.

Решение о введении выплат стимулирующего характера и условиях их осуществления принимаются учреждением самостоятельно с учетом обеспечения данных выплат финансовыми средствами в пределах доли в фонде оплаты труда, выделенной на выплаты стимулирующего характера. Размеры и условия выплаты устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовыми договорами.

В отношении условий оплаты труда руководителей, их заместителей и главного бухгалтера установлено, что заработная плата руководителя, его заместителей и главного бухгалтера должна состоять:

- из должностного оклада. При этом должностные оклады заместителей руководителя и главного бухгалтера устанавливаются на 10 – 30 % ниже должностного оклада руководителя. Должностные оклады заместителей руководителей (начальников, заведующих) структурных подразделений учреждения, за исключением должностного оклада заместителя главного бухгалтера, устанавливаются на 5 – 10 % ниже окладов (должностных окладов) руководителей (начальников, заведующих) соответствующих структурных подразделений;

- из выплат компенсационного характера. Они устанавливаются в соответствии с Перечнем № 822;

- из выплат стимулирующего характера. При этом руководителю учреждения выплаты стимулирующего характера устанавливаются по решению Минкультуры с учетом достижения показателей государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ), а также показателей эффективности деятельности всего учреждения в целом. Что

касается заместителей руководителя и главного бухгалтера, то им устанавливаются стимулирующие выплаты в виде премии по итогам работы с учетом выполнения утвержденных показателей и критериев оценки эффективности труда.

Условия оплаты труда руководителя устанавливаются в трудовом договоре, заключаемом на основе типовой формы трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения, утвержденной Постановлением Правительства РФ от 12.04.2013 № 329 «О типовой форме трудового договора с руководителем государственного (муниципального) учреждения».

Индивидуальные условия оплаты труда отдельных работников. Положением № 1947 предусмотрено, что по решению руководителя учреждения могут быть установлены индивидуальные условия оплаты труда для следующих работников:

- занимающих должности служащих из числа художественного и артистического персонала, которые имеют большой опыт профессиональной деятельности, высокое профессиональное мастерство, яркую творческую индивидуальность, широкое признание зрителей и общественности;

- принимаемых на работу для выполнения административных функций или проведения хозяйственных работ, имеющих большой опыт профессиональной работы.

Все индивидуальные условия оплаты труда (размер оклада, выплаты компенсационного и стимулирующего характера, а также условия их применения) определяются по соглашению сторон трудового договора и, соответственно, отражаются в нем. При этом индивидуальные условия оплаты труда не должны быть хуже, чем условия оплаты работников по занимаемой ими должности (профессии рабочих), предусмотренные Положением № 1947.

Основные моменты, на которые необходимо обратить внимание при внедрении эффективной системы оплаты труда и разработке положения об оплате труда:

- система оплаты труда устанавливается коллективным договором, соглашением, локальным нормативным актом в соответствии с трудовым законодательством, иными нормативными правовыми актами РФ, содержащими нормы трудового права;

- размеры окладов (должностных окладов), выплат компенсационного и стимулирующего характера устанавливаются в пределах фонда оплаты труда;

- заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы, количества и качества затраченного труда и максимальным размером не ограничивается, за исключением случаев, предусмотренных трудовым кодексом;

- заработная плата работников (без учета премий и иных выплат стимулирующего характера) при изменении системы оплаты труда не может быть меньше заработной платы (без учета премий и иных выплат стимулирующего характера), выплачиваемой работникам до ее изменения, при условии сохранения объема трудовых (должностных) обязанностей работников и выполнения ими работ той же квалификации;

- оплата труда работников, занятых по совместительству, а также на условиях неполного рабочего времени или неполной рабочей недели, производится пропорционально отработанному времени в зависимости от выработки либо на других условиях, определенных трудовым договором;

- определение размеров заработной платы по основной должности и по должности, занимаемой в порядке совместительства, производится отдельно по каждой из должностей;

- месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего норму труда

(трудовые обязанности), не может быть ниже МРОТ, установленного в соответствии с законодательством РФ;

- штатное расписание должно включать в себя все должности служащих, профессий рабочих этого учреждения и утверждаться руководителем. При его формировании необходимо применять типовые нормы труда с учетом имеющихся организационно-технических условий, а также предусматривать распределение установленной предельной штатной численности для обеспечения выполнения государственного задания на оказание услуг (выполнение работ) и штатной численности для оказания услуг (выполнения работ), относящихся к основным видам деятельности, предусмотренным уставом, сверх установленного государственного задания;

- фонд оплаты труда работников формируется исходя из объема субсидий, поступающих из федерального бюджета для выполнения государственного задания, и за счет средств, поступающих от приносящей доход деятельности. Экономия фонда оплаты труда может быть использована для осуществления выплат социального характера, в соответствии с локальными нормативными актами учреждения.

Все аспекты формирования материальной системы мотивации и стимулирования персонала базируются на законодательных актах. И регламентируются внутриорганизационным положением об оплате труда.

2. Анализ системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Гранд»

2.1 Характеристика предприятия ООО «Гранд»

Выставочный центр ООО «Гранд» был образован в 1993 году. Место нахождения: г. Самара, ул. Молодогвардейская 33. Целью деятельности центра является: поднятие престижа г.о. Самара как культурного центра; изучение и развитие аутентичного фольклора, народных ремесел региона; создание условий для реализации творческого потенциала художников различных направлений и стилей; установление и развитие региональных, межнациональных и международных культурных отношений. Учреждение культуры выставочный центр не преследует цели получения от основной деятельности прибыли, вместе с тем вправе осуществлять предпринимательскую деятельность постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых оно создается. Источником формирования средств являются: поступления из городского бюджета; добровольные взносы и поступления от граждан, ведомств, учреждений и организаций; поступления от входной платы и платных услуг населению, реализации изделий декоративно-прикладного искусства.

Таблица 1- Сведения об основных направлениях деятельности.

Наименование функции	Краткая характеристика	Правовое обоснование возникновения функции
Выставочная деятельность	Организация временных выставок современного искусства, а также выставок, связанных с историей и культурой города и республики. Научная разработка и создание экспозиций, проведение стационарных и передвижных выставок с участием Российских и зарубежных фирм.	Устав Областного выставочного центра
Экскурсионно-просветительская	Экскурсии по выставкам, чтение лекций, проведение мастер-классов, концертов, пресс-конференций,	Устав Областного

деятельность	художественных акций, праздников. Организация культурно-массовых мероприятий на основе договоров с творческими коллективами, художниками, мастерами народных промыслов и др.	выставочного центра
Обучающая деятельность	Общеразвивающие программы для дошкольников и школьников: обучение декоративно-прикладному творчеству и народным ремеслам для всех возрастов.	Устав Областного выставочного центра
Туристическая деятельность	Выездные экскурсии: маршруты по Самаре, а также по городам России	Устав Областного выставочного центра
Изготовление сувениров и изделий декоративно-прикладного творчества	Работы мастеров по направлениям: керамика, батик, лозоплетение, лаковая миниатюра, береста. Выполнение художественных работ и оказание услуг в целях удовлетворения общественных потребностей.	Устав Областного выставочного центра
Реализация художественной продукции	Работа художественного салона с продажей изделий народных промыслов и декоративно-прикладного творчества, живописи, графики, мелкой пластики, фото.	Устав Областного выставочного центра

Дополнительными источниками средств являются прибыль от реализации изделий и продукции отдела художественных ремесел, поступления за выполнение услуг материального характера согласно заключенным договорам с государственными, частными и общественными предприятиями и по заказам населения, от туристско-экскурсионной и выставочной деятельности, реализации изделий декоративно-прикладного искусства в художественном салоне. Прибыль от реализации изделий отдела художественных ремесел используется на развитие отдела (приобретение оборудования, оснастки, освоение новых направлений), на разработку новых видов изделий, расширение ассортимента. Продукция этого отдела в целом носит сувенирный характер. Большое внимание уделяется национальной

тематике. Ассортимент изделий постоянно изменяется и расширяется. Разработку новых изделий осуществляет художник дизайнер. Продукция этого отдела пользуется спросом у иностранных граждан.

Характеристика персонала учреждения. Эффективность деятельности учреждения во многом определяется персоналом. Наличие квалифицированных, творчески относящихся к делу, ответственных и исполнительных работников влияет на успех хозяйствования в любой сфере деятельности. В развитии экономики трудовые ресурсы играют более важную роль, чем материальные, поэтому руководство учреждения уделяет особое внимание вопросам количественного и качественного обоснования численности работников. Работники учреждения составляют трудовой коллектив. Работник - это физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем. Рассмотрим структуру кадров выставочного центра за 2015 – 2016 г.г.

Таблица 2 - Структура кадров выставочного центра за 2015 – 2016 г.г.

Категории персонала	По состоянию на 01.01.2015			По состоянию на 01.12.2016		
	Количество человек	к итогу	Средний уровень образования	Количество человек	% к итогу	Средний уровень образования
Руководители	9	2,7	17,3	12	15,2	17,5
Специалисты	30	2,2	14,8	32	40,5	15,7
Служащие	8	1,3	10,8	15	19,0	11,9
Рабочие	24	3,8	11,4	20	25,3	12,2
итого	71	00	54,3	79	100	57,3

Примечание: бальная оценка - высшее образование – 18 б, неполное высшее - 15 б, среднее специальное – 12 б, среднее - 10 б, неполное среднее – 8 б.

Количество совместителей в 2015 году составило 13 человек, а в 2016 году – 6 человек. Количество человек, находящихся в декретном отпуске увеличилось с 6 человек в 2015 г до 8 человек в 2016 г. В 2016 году численность работников увеличилась на 8 человек, но при этом уменьшилось количество человек, работающих по совместительству на 7 человек. Наблюдается рост среднего уровня образования по всем категориям персонала. В 2015 году уровень образования ниже на 3 балла, при этом количество рабочих больше на 4 человека, а рабочие места не требуют высокой квалификации и образования.

Коэффициент текучести кадров:

$K_{тек} = (\text{Чув. по с.ж.} + \text{Чув. нар. дисц.}) / \text{Ч}_{ср}$, где

$K_{тек}$ - коэффициент текучести кадров

Чув по с. ж. - численность уволившихся по собственному желанию,

Чув. нар. дисц - численность уволившихся за нарушение трудовой дисциплины,

$\text{Ч}_{ср}$ - среднесписочная численность работников.

$K_{тек} 2015 \text{ г} = 34 / 71 * 100 = 47,9 \%$, $K_{тек} 2016 \text{ г} = 6 / 71 * 100 = 8,5 \%$

Таблица 3- Анализ движения персонала

Показатели	2015г	2016г	Изменение,(+,-)
1. Среднесписочная численность работников, чел.	71	71	0
2. Принято с начала года, чел.	27	9	- 18
3. Выбыло за год, чел.	34	6	-28
4. В т. ч. по собственному желанию	34	6	- 28

5. Коэффициент приема, %	38,0	12,7	- 25,3
6. Коэффициент увольнения, %	47,9	8,5	- 39,4
7. Коэффициент текучести, %	47,9	8,5	- 39,4

Среднесписочная численность работников за 2015 и 2016 год не изменилась. В 2016 году по сравнению с 2015 годом коэффициент приема на 25,3 % меньше, так как в 2015г принято 27 человек, а в 2016 - 9 человек. Коэффициент увольнения в 2016г меньше на 39,4 %, так как в 2015г выбыло 34 человека, а в 2016г – 6 человек. Коэффициенты текучести равны коэффициентам увольнения, так как все выбывшие работники уволились по собственному желанию. В 2015 году коэффициент текучести достаточно высок по причине низкой заработной платы, в 2016 году заработная плата была увеличена с 1 октября Постановлением Правительства РФ от 30.09.2016 № 590 «О повышении с 1 октября 2016 года размера тарифной ставки (оклада) первого разряда Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений».

Смена кадров происходит в любой организации. Это нормальное явление для каждого живого коллектива, так как отсутствие движения – признак застоя. Принято считать, что естественная текучесть (3-5 % в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. Показатель текучести в 2015 году говорит об излишней текучести персонала.

Выясним обусловленность текучести кадров в организации существующей системой мотивации и стимулирования персонала.

2.2 Анализ существующей системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Гранд»

Одной из основных проблем современной кадровой работы является проблема эффективной мотивации трудовой деятельности. Для эффективного функционирования любой организации, необходимо, чтобы было выполнено одно важное условие - обеспечено использование каждого работника во всём многообразии проявления психофизиологического и мотивационного потенциалов.

Формирование системы мотивации и стимулирования персонала осуществляется на следующих основаниях:

1.Реализуется через изучение структуры мотивации персонала организации, разработку и внедрение как материальных, так и нематериальных компонентов мотивации и стимулирования.

2. Строго дифференцируется по уровням персонала, на который она направлена и отличается гибкостью и способностью к трансформации и тиражированию.

3.Направлено на модернизацию и реорганизацию существующей системы оплаты и компенсаций, льгот и социального обеспечения персонала организации, создание эффективной модели системы мотивации и стимулирования, отвечающей современным технологиям управления персоналом.

4.Строится на следующих основных принципах: системность, структурированность, организованность, гибкость, способность к трансформации и тиражированию, результативность, эффективность, последовательность, наличие обратной связи.

5.Предполагает использование современных технологий управления персоналом, основанных на опыте отечественных и зарубежных компаний аналогичного профиля деятельности.[7, с. 168]

Охарактеризуем основные современные подходы к вопросам морального стимулирования трудовой активности сотрудников и систему морального стимулирования, реализуемую в выставочном центре ООО «Гранд».

Моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека. Разработанное в организации моральное стимулирование работников должно отвечать следующим требованиям: предусматривать поощрения за конкретные показатели, на которые работники оказывают непосредственное воздействие, и которое наиболее полно характеризует участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним; устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы за более высокие достижения применять более значимые меры поощрения; обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами; усилить заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его производственных показателей; быть простым, доходчивым и понятным для работников; учитывать возрастающее общественно-политическую активность и профессионально-техническое мастерство, устойчивость высоких результатов в труде; недопущение обесценивания моральных стимулов.

Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника.

Особое значение имеет принцип гласности морального поощрения, то есть широкой информированности всего коллектива. Всесторонняя информация о результатах, достигнутых работниками и торжественная обстановка при вручении наград. Для этого необходимо каждого работника информировать не только устно, но и выдать брошюру с моральными

стимулами за качественную работу. И на видном месте, в учреждении, вывесить плакат – таблицу с занесением фамилии и баллов каждого работника, и доску почета с отличившимися. При организации морального стимулирования важно обеспечить сочетание мер поощрения с усилением ответственности за результаты труда. Что повлечет за собой рост ответственности в коллективе.

Мотивы трудовой деятельности, влияния моральных стимулов на работников во многом зависит от возраста, пола, квалификации, образования, стажа работы на предприятии, уровня сознательности. Необходимо учитывать это, осуществляя разработку условий поощрения.

При внедрении системы нематериального стимулирования и выборе определенных методов влияния на эффективность работы сотрудников, необходимо на самых ранних этапах определить, как каждый сотрудник позиционирует себя по отношению к учреждению. По результатам диагностики могут быть определены следующие категории сотрудников:

Сотрудник-индивидуалист не отождествляет свои интересы с интересами учреждения, ориентирован на максимальную материальную мотивацию. Сотрудник-коллективист - считает себя членом команды, отождествляет свои интересы с интересами учреждения. От того, к какой категории относится конкретный сотрудник, будет зависеть и какой метод нематериального стимулирования для него наиболее действенный. Невозможно создать единую универсальную мотивационную систему для всех без исключений сотрудников, система должна быть грамотно ранжирована и учитывать, как “ценность специалиста”, с точки зрения общих успехов учреждения, так и его индивидуальные достижения на своём посту.

В настоящее время система нематериальной мотивации в Областном выставочном центре недооценена и используется не в полной мере. Необходимо использовать систему нематериального стимулирования как один из компонентов эффективной системы мотивации персонала с целью

обеспечения высококвалифицированными работниками и снижения текучести кадров.

В Областном выставочном центре применяются следующие виды морального стимулирования (таблица 4)

Таблица 4 - Данные по количеству работников, получивших моральное поощрение

Наименование морального поощрения	2015 г	2016г	Абсолютное изменение, чел.	Темп роста, %
Продвижение по службе	2	3	+1	150
Словесное поздравление сотрудника с Днем рождения с участием руководителя.	35	42	+7	120
Похвала руководителем сотрудника на коллективном собрании	8	13	+4	162,5

Из таблицы 4 видно, что в 2016 году по сравнению с 2015 количество человек, получивших моральное поощрение, увеличилось.

Материальное стимулирование трудовой активности, тем не менее, остается ведущим видом стимулирования в условиях рыночной экономики. Сущность материального стимулирования наемных работников заключается в следующем: это стимулирование высоких трудовых показателей наемного работника; формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации; побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

Управление организационным поведением невозможно без материального стимулирования труда, которое представляет собой создание для работников и коллективов таких материальных стимулов, которые

побуждали бы их к активной трудовой деятельности. Рассмотрим формы материального стимулирования, применяемые в Областном выставочном центре. В ООО «Гранд» применяется повременно-премиальная система оплаты труда. Оплата труда производится согласно тарифно-квалификационных характеристик (требований) должностей работников культуры Российской Федерации по Единой тарифной сетке, т.е. работник получает заработную плату в зависимости от своего оклада и отработанного рабочего времени. Выплата заработной платы в Областном выставочном центре производится частично из кассы предприятия, частично через сеть банкоматов. Выплата заработной платы производится в денежной форме в валюте Российской Федерации (в рублях). Сроки выплаты заработной платы определены учреждением, закреплены в трудовых договорах и определены как 7 и 22 число каждого месяца. В центре установлен восьмичасовой рабочий день с часовым обеденным перерывом. Табели учета рабочего времени заполняются инспектором по кадрам и руководителями отделов. Они проставляют каждому работнику количество фактически отработанного времени. На основании табеля бухгалтер по заработной плате рассчитывает зарплату. При организации заработной платы применяется механизм дополнительного стимулирования работников, выражающийся в периодическом их премировании, установлении различного вида доплат (надбавок). При этом базой для исчисления размера доплат (надбавок) служит установленный работнику оклад.

В механизме поощрения работников существенное место занимают премии. Премирование работников за текущие результаты деятельности находится в прямой зависимости от результатов финансово-хозяйственной деятельности учреждения или его структурных подразделений. По своей сути оно носит всеобщий характер, поскольку в случае получения положительных результатов выплачивается всем работникам. Существенное место в механизме поощрения работников занимают единовременные премии и вознаграждения и, прежде всего, по итогам деятельности за год, а

иногда и за квартал. Назначение данного вида поощрения заключается в увязке заработной платы работников с конечными результатами деятельности за определенный период.

В данном случае рост заработной платы обуславливают факторы, зависящие не от работника, а от учреждения в целом. В этих условиях значительная часть премий и других стимулирующих выплат выплачивается за выполнение работником своих трудовых обязанностей и носит более или менее гарантированный характер и лишь в незначительной части отражает различия в индивидуальных результатах труда. Для наглядности приведем данные по номинальной начисленной заработной плате по предыдущим годам в таблице 5.

Таблица 5- Показатели начисленной заработной платы

Показатели	2015 г	2016г	Изменения	
			Абсолютное, (+,-), руб.	Темп роста, %
1.Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	3497,3	4652,0	1154,7	133,0
2.ФЗП работников списочного состава, тыс. руб.	3012,1	4530,4	1518,3	150,4
3.ФЗП внешних совместителей, тыс. руб.	485,2	121,6	- 363,6	25,1
4.Количество отработанных человеко-часов работниками списочного состава	132215	135091	2876	102,2
5.Количество отработанных человеко-часов внешними совместителями	11519	5919	- 5600	51,4

6.Количество работников списочного состава, чел.	71	71	0	100
7. Количество внешних совместителей, чел.	6	6	0	100

В 2016 году по сравнению с 2015 г годовой фонд оплаты труда увеличился на 1154,7 тыс. руб., причем ФЗП работников списочного состава увеличился на 1518,3 тыс. руб., а ФЗП внешних совместителей уменьшился на 363,6 тыс. руб.. Количество отработанных человеко-часов увеличилось на 2876 человеко-часов, отработанных работниками списочного состава и уменьшилось на 5600 человеко-часов, отработанных внешними совместителями.

С целью стимулирования к успешному и добросовестному исполнению штатными работниками Областного выставочного центра своих должностных обязанностей на высоком уровне, улучшения качества обслуживания населения, оперативного и грамотного решения производственных вопросов и ответственности за принимаемые решения в учреждении принято Положение о материальном стимулировании работников. Настоящее положение устанавливает порядок и условия выплаты премий, надбавок, поощрительных выплат и материальной помощи работникам учреждения.

Работникам учреждения в пределах имеющихся средств на оплату труда может устанавливаться ежемесячная надбавка за интенсивность труда к должностному окладу. Работникам учреждения, выполняющим работу по совместительству, надбавка к должностному окладу выплачивается пропорционально отработанному времени. Работникам учреждения, совмещающим обязанности, надбавка к должностному окладу устанавливается по их основной работе. ОГУК обеспечивает выплату премии работникам учреждения в размере 25 % ежемесячно за счет бюджетных

средств, согласно штатному расписанию (Закон УР «О культуре» ст.50), кроме надбавки за интенсивность труда работникам может устанавливаться премия по результатам работы за месяц, квартал, полугодие, год. Выплата премии по результатам работы производится за безупречную работу, образцовое выполнение работниками учреждения должностных обязанностей и иные достижения в работе. Выплата премии по результатам работы производится за фактически отработанное время без ограничения размером должностного оклада работника, но в пределах средств экономии фонда оплаты труда по бюджету и наличия внебюджетных средств на лицевом счете. Лишение либо снижение размера премии по результатам работы производится в тот расчетный период, в котором было совершено нарушение или упущение в работе в размере 100%- за прогул; за нарушение требований по технике безопасности; за нарушение правил внутреннего трудового распорядка; в размере 50% - за несвоевременное предоставление отчетности.

Установлены следующие условия и порядок установления поощрительных выплат. Областной выставочный центр обеспечивает выплату надбавок за стаж работы в культуре (таблица 5) согласно Постановлению «Об утверждении Положения об оплате труда работников государственных учреждений культуры и образовательных учреждений» от 28 марта 2005 года №36 за счет бюджетных средств.

Таблица 6- Надбавки за стаж работы

При стаже работы	Размер (в %)
Руководителям и специалистам:	
От 1 до 5 лет	10%
От 5 до 10 лет	20 %

От 10 до 15 лет	30 %
Свыше 15 лет	40 %
Другим служащим и рабочим	

За счет внебюджетных средств устанавливаются ежемесячные поощрительные выплаты сотрудникам, имеющим стаж работы в выставочном центре (таблица 7).

Таблица 7- Надбавки за стаж

Стаж работы, лет	Размер (% к окладу)
5- 7	20
7 -10	30
Свыше 10	40

Кроме надбавки за интенсивность труда, премии по результатам работы сотрудникам учреждения могут устанавливаться поощрительные выплаты. Поощрительные выплаты производятся в связи с праздничными днями за счет внебюджетных средств. К праздничным дням относятся Новый год, 8 марта, 23 февраля, 7 октября (день создания Областного выставочного центра).

Работникам с ненормированным рабочим днем предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск в количестве 3 календарных дней. Дополнительный отпуск за ненормированный рабочий день по заявлению сотрудника может быть заменен денежной компенсацией.

Материальные выплаты, которые производятся в виде предоставления оплачиваемых дней, в определенных случаях указаны в таблице.

Таблица 8- Материальные выплаты в виде предоставления оплачиваемых дней отдыха в особых случаях.

Случаи предоставления оплачиваемых дней	Количество дней
Свадьба самого работника	3
Свадьба детей	2
Для организации похорон ближайших родственников (членов семьи)	3
Юбилеи 50, 55, 60 лет	1

Поощрительные выплаты производятся за счет внебюджетных средств.

Основным сотрудникам ООО «Гранд» в течение года может быть предоставлена материальная помощь. Основанием выплаты материальной помощи является заявление сотрудника.

Предоставление материальной помощи производится в следующих случаях:

Таблица 9- Случаи и размер выплаты материальной помощи

Случаи выплаты материальной помощи	Размер денежных выплат, руб.
к юбилейным датам (женщинам на 50- ление, 55- ление, мужчинам – на 50- ление, 60 -ление)	не более 1000 рублей
к свадьбе работника	не более 1000 рублей
на похороны близких членов семьи	не более 1000 рублей
на дорогостоящее обследование	не более 1000 рублей

Выплаты материальной помощи производятся за счет внебюджетных средств только основным сотрудникам, проработавшим в ООО «Гранд» не

менее 3 лет и внесшим весомый вклад в развитие деятельности Областного выставочного центра.

Таблица 10 - Размер предоставления поощрительных выплат основным штатным сотрудникам учреждения

Занимаемое положение	Максимальный размер выплат
Директор	до 10 минимальных размеров оплаты труда в РФ
Заместители директора, главный инженер, главный бухгалтер	до 7 минимальных размеров оплаты труда в РФ
Другие работники учреждения	до 5 минимальных размеров оплаты труда в РФ.

Анализ данных по количеству работников, получивших материальное денежное вознаграждение в 2015 и 2016 гг.

Таблица 11- Анализ данных по количеству работников, получивших материальное денежное вознаграждение в 2015 и 2016 гг.

Наименование материального денежного вознаграждения	2015 г., чел.	2016 г., чел.	Абсолютное изменение, чел.	Темп роста, %
Разовое денежное вознаграждение в честь 50, 55, 60- летия	8	5	- 3	62,5
Материальная помощь в случае смерти членов семьи работника	4	6	+2	150
Денежное вознаграждение по случаю праздничных дней (Новый год, 8 Марта, 23 февраля, 7 октября – день создания центра)	71	76	+5	107

Из таблицы 11 видно, что в 2016 году уменьшилось количество человек, которым были выплачены разовые денежные вознаграждения в

честь 50,55, 60 – летия на 3 человека, но увеличилось количество человек, которым были предоставлены материальная помощь по поводу смерти членов семьи на 2 человека и денежное вознаграждение по случаю праздников - на 5 человек..

Для оценки мотивации труда было проведено анкетирование работников. Исследование показало, что большинство работников- 65% не совсем удовлетворены своей работой. Большинство респондентов не удовлетворяет низкая оплата труда – 38,5%, у ряда работников неудовлетворенность трудом связана с тем, что работа, по их мнению, не интересная 9,9%. В полной мере реализуют свои способности на работе лишь 32 % работников. В ходе анкетирования выявлено, что 29 % работников объяснили неполную реализацию своих способностей отсутствием связи между размером оплаты труда и результатами работы. Низкий оклад как причина неполной реализации способностей была отмечена значительно меньшей частью опрошенных – всего 9%. Проведенное исследование о привлекательности работы показало, что возможность творчески работать выделило 38 % опрошенных работников. В таблице 12 обозначены составляющие привлекательности служебной деятельности (исключая получение заработной платы)

Таблица 12- Привлекательность служебной деятельности

Характер ответов	Доля общей численности работников, %
1. Возможность приносить пользу обществу	26,4
2. Возможность творчески работать	38
3. Возможность руководить коллективом	11
4. Возможность реализовать себя в данной области	50,5

5. Возможность широкого общения с людьми (коллегами, клиентами)	47,3
6. Возможность служебного роста	12,7
8. Возможность работать без ущерба для здоровья	8,8

Подводя итог, хочется отметить, что в 2016 году по сравнению с 2015 количество человек, получивших моральное поощрение в ООО «Ганд», увеличилось. В 2016 году по сравнению с 2015 г. годовой фонд оплаты труда увеличился на 1154,7 тыс. руб., причем ФЗП работников списочного состава увеличился на 1518,3 тыс. руб., а ФЗП внешних совместителей уменьшился на 363,6 тыс. руб. А так же в ООО «Гранд» обеспечивает выплату надбавок за стаж работы в культуре. Кроме надбавки за интенсивность труда, премии по результатам работы сотрудникам учреждения могут устанавливаться поощрительные выплаты. Поощрительные выплаты производятся за счет внебюджетных средств. Основным сотрудникам ООО «Гранд» в течение года может быть предоставлена материальная помощь. Основанием выплаты материальной помощи является заявление сотрудника. По результатам проведенного исследования оценки мотивации труда среди персонала мы получили следующие цифры: большинство работников - 65% не совсем удовлетворены своей работой. Большинство респондентов не удовлетворяет низкая оплата труда – 38,5%, у ряда работников неудовлетворенность трудом связана с тем, что работа, по их мнению, не интересная 9,9%.

На основании изложенного выше можно сделать следующие выводы. Общими правилами стимулирования персонала, основанными на единстве материальных и моральных стимулов при доминировании материальных, должны быть: системы материального стимулирования должны быть просты и понятны каждому работнику; должны быть гибкими, дающими возможность сразу же поощрять каждый положительный результат работы; размеры поощрения должны быть экономически и психологически

обоснованы. Системы поощрений должны формировать у работников ощущение справедливости материальных вознаграждений, способствовать повышению заинтересованности работников в улучшении не только индивидуальной работы, но и работы в «деловых связках» с другими сотрудниками.

3. Разработка рекомендаций по улучшению эффективности системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Гранд»

3.1 Проблемы мотивации и стимулирования персонала в «Гранд»

Проведя анализ системы управления в ООО «Гранд» можно сделать следующие выводы:

1. Предприятие работает на стабильном сформировавшемся рынке, имеющий тенденцию к расширению за счет макроэкономических условий.

2. Анализ потребностей работников показал, что основными потребностями являются потребности первого уровня – материальное положение и четвертого – потребность в уважении. Следовательно, предприятие нуждается в разработке действенной системы мотивации работников. Кроме того, некоторые сотрудники чувствуют себя неудовлетворенными и хотят повышения своего статуса и продвижение по служебной лестнице.

3. В результате исследования обнаружилось, что 37,2% не вполне удовлетворены своей работой, организацией в целом. Также видно, что процент крайне неудовлетворенных очень низкий. Однако вполне удовлетворены своей работой в ООО «Гранд» только 14,4% опрошенных. Анализ показал, что наибольшая удовлетворенность работой и организацией в целом наблюдается на верхнем уровне организационной структуры, т.е. необходимо работать над повышением удовлетворенности рядовых сотрудников.

4. Анализируя, проводимую мотивацию деятельности персонала можно сделать вывод о необходимости пересмотра данной политики стимулирования работников.

5. В результате проведения исследования было выявлено, что большинство работников считают наиболее эффективным методом оценки работы – самоконтроль, таким образом, можно сказать, что работники являются самореализующимися личности, стремящиеся к автономии и предпочитающие самомотивацию и самоконтроль. Следовательно, для

повышения доли самоконтролируемых работников необходимо повысить эффективность существующей системы мотивации на предприятии.

6. В исследуемой организации слабо учитывается соответствие сотрудника профессиональным требованиям. Таким образом, при управлении персоналом типичными являются ошибки: экстремальности, усреднения и пристрастия. В связи с этим работа персонала оценивается необъективно, в результате растет напряжение среди коллектива, снижается желание работников к повышению уровня производительности и т.д.

7. Необходимо отметить необъективность существующей системы оценки работы персонала и пересмотра данного момента, применение соответствующих мер. В настоящее время оценка персонала в основном производится на основании субъективного восприятия руководителем достижений работника. Не установлены четкие критерии оценки для каждой должности. Так же в малой степени учитываются показатели профессионального поведения, которые охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т.п.

8. В отношении личностных качеств работников можно отметить следующее. Главная проблема кроется в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности. Эти особенности применения личностных свойств в качестве показателей оценки персонала требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей (вышеперечисленными).

9. Существующая система аттестации является малоэффективной, что отметили и сами работники предприятия. Одним из минусов процесса оценки является то, что аттестации проходят лишь раз в три года, что не позволяет достаточно объективно оценить работы сотрудников в течение всего периода работы. В результате проведения исследования было также выявлено, что квалификация членов аттестационной комиссии является недостаточной, что

негативно сказывается на работе комиссии. Таким образом, на основе вышеизложенной информации о процессе оценки работы персонала можно отметить необходимость проведения политики преобразования процесса аттестации работников.

10. Кроме того, необходимо отметить, что руководством в недостаточной мере уделяется внимание процессу обучения персонала как на этапе вхождения человека в организацию, так и в дальнейшем. Таким образом, не в полной мере осуществляется процесс повышения квалификации в соответствии с последними изменениями деятельности отрасли и предприятия на рынке.

3.2 Рекомендации по улучшению эффективности системы мотивации и стимулирования персонала в ООО «Гранд»

С учетом сложившейся организационной культуры и стиля руководства наиболее действенными и приемлемыми для стимулирования работников выставочного центра ООО «Гранд» являются следующие организационно-административные методы:

- осуществление распорядительного воздействия на подчиненных путем повседневного оперативного обеспечения слаженной работы всех подразделений и служб управления;
- дисциплинарное воздействие, заключающееся в установлении ответственности (материальной, административной, моральной) и ее практической реализации.

В целях совершенствования системы стимулирования целесообразно использовать также известные методы, учитывающие социально-психологические аспекты труда:

- социальное регулирование – обмен опытом, осуществляемый за счет постоянной «переброски» членов функциональных отделов из одного проекта в другой, критика, конкурсы на звание «Лучший по профессии»;
- установление и соблюдение правил внутреннего распорядка, устранение оснований для конфликтов в сфере деловых отношений путем

нормализации социально-психологического климата в организации, организация и проведение корпоративных мероприятий и тренингов по нормализации межличностных и межгрупповых отношений, в том числе «на сплочение коллектива»;

- моральное стимулирование работников, достигших наилучших показателей в труде;

- гуманизация труда – создание условий труда, оказывающих благоприятное воздействие на психику работающего (санитарно-гигиенические условия, эргономические принципы организации рабочих мест, исключение монотонности труда и др.)

Основные подходы и мероприятия по совершенствованию стимулирования труда в учреждении:

1. Совершенствование системы оплаты труда. Заработок работника должен определяться в зависимости от уровня его квалификации, личных способностей, стажа в отрасли и достижений в труде и включать различные доплаты и премии, в том числе премирование за рационализаторские предложения по повышению производительности труда.

2. Создание системы внутриорганизационных неденежных льгот работникам учреждения: субсидирование и льготное питание; организация «кухни» для продажи горячих напитков и закусок; продажа продукции учреждения своим работникам со скидкой (10% и более); предоставление права пользования транспортом учреждения; предоставление права на скользящий, гибкий график работы; предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе, корректный учет стажа работы при определении заработной платы, содействие организации в получении льготных кредитов работниками учреждения.

4. Мероприятия, повышающие содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост. Привлечение работников к управлению

учреждением также повышает их мотивацию. Всемерное развитие горизонтальных связей и горизонтальных структур управления является организационной основой для мотивации работников.

5. Создание благоприятной социальной атмосферы, устранение статусных, административных, технологических барьеров между отдельными группами работников, между рядовыми работниками и работниками аппарата управления, развитие доверия и взаимопонимания внутри коллектива. Моральное поощрение работников.

6. Продвижение работников по службе, планирование их карьеры и повышения квалификации.

Данные мероприятия по повышению и совершенствованию стимуляции и мотивации труда позволяют более эффективно использовать трудовой потенциал учреждения и повысить его конкурентоспособность на рынке, способствуют повышению удовлетворенности работой в учреждении, улучшению взаимоотношений в коллективе, снижению текучести кадров, увеличению производительности труда, заинтересованности работников в конечных результатах деятельности конкретного подразделения и учреждения в целом.

Таблица 13- Принципы создания перспективной системы мотивации и стимулирования работников учреждения культуры – выставочного центра ООО «Гранд».

Перспективные направления	Рекомендации по практической реализации
Материальное стимулирование	Заработная плата выполняет стимулирующую роль, если её переменная часть является открытой и обеспечена взаимосвязь между результатами и оплатой труда.
Моральное стимулирование	Мотивирующее воздействие оказывают: устное выражение слов благодарности за хорошо сделанную работу сразу же после ее завершения; публичное признание заслуг работника; помещение фотографии на стенд; поздравления сотрудников с днем рождения и вручение подарков; организация корпоративных праздников с учетом пожеланий персонала; грамотно организованная профадаптация новых сотрудников; вручение почетных грамот и

	знаков и др.
Продвижение по службе	Сильным стимулом активности и эффективной работы могут стать представления работников о своей будущей деловой карьере (особенно важную роль играет в мотивации молодых специалистов).
Условия труда	Создание комфортных условий труда само по себе не всегда обеспечит мотивацию сотрудников, но оно поможет избежать жалоб на плохое освещение, холод или жару в помещении, исключить вероятность возникновения несчастных случаев.
Предоставление возможности для самореализации	Удовлетворение потребности высшего уровня – потребности самореализации – оказывает мотивирующее воздействие для творческих работников
Создание благоприятного психологического климата на основе формирования корпоративной культуры	Хорошие взаимоотношения в коллективе, доверие членов этого коллектива, требовательность друг к другу, психологическая совместимость, сплоченность оказывают благоприятное мотивирующее воздействие на работу коллектива.

Сегодня, когда из-за сложной экономической ситуации трудно обеспечить высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию. Таким образом, целесообразно организовать: «Витрину успеха» или «Доску почета», на которых вывешивать заметки, где положительно отмечается работа конкретных сотрудников. Необходимо регулярно проводить собрания, на которых похвально отмечать отличившихся сотрудников, вручать грамоты, «ставить в пример» лучших работников. Поощрения сотрудников туристическими путевками со скидками. На данном этапе экскурсионное бюро Областного выставочного центра не выделяет путевок сотрудникам со скидками. Награждения должны проводиться в соответствии с достигнутыми успехами на рабочих местах, на публичных мероприятиях, празднованиях. Организация питания играет немаловажную роль. В учреждении имеется кухня, которая вполне подходит для организации коллективного питания. Установить дежурство по кухне и определив ежемесячную оплату обеда, организовать обеспечение полноценным обедом коллектив. Необходимо также организовать комнату отдыха или психологической разгрузки.

Применение системы мотивации работников путем продвижения по службе можно свести к ротации с учетом личных качеств и стажем работы.

По результатам исследования мы определили, из-за сложной экономической ситуации трудно обеспечить высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе: признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу; применять программы обогащения труда и ротации кадров; устанавливать работникам скидки на продукцию, выпускаемую учреждением; предоставлять средства для проведения отдыха и досуга, обеспечивать бесплатными путёвками или путевками со скидками. Необходимы признание результатов деятельности конкретного работника, предоставление возможности принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, консультировать других работников служебной лестнице.

Заключение.

В соответствии с актуальностью обозначенной проблемы для достижения цели нашей работы были исследованы и обоснованы современные подходы к решению вопросов мотивации и стимулирования работников учреждений культуры на примере выставочного центра ООО «Гранд», раскрыты современные формы и методы стимулирования труда; проанализировано практическое применение системы стимулирования; предложены направления и мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования труда в учреждении.

Путь к эффективному управлению персоналом лежит через понимание его мотивации. Только зная, что движет человеком, что побуждает его к действиям, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Основными слагаемыми эффективного стимулирования труда является стимулирование трудящегося человека. В организациях, где люди тесно взаимодействуют друг с другом, при использовании стимулов должны учитываться потребности и их удовлетворение, предприимчивость и интересы личности, и даже характер и образ жизни. Тогда стимулирование будет действенным и лично значимым. Использование различных форм и методов стимулирования позволяет сформировать руководству учреждения действенную мотивацию кадров к эффективной деятельности, что, в свою очередь, будет способствовать не только функционированию, но и развитию учреждения. Поэтому эффективная хозяйственная деятельность учреждения во многом зависит от правильной организации мотивации и стимулирования персонала учреждения.

Все аспекты формирования материальной системы мотивации и стимулирования персонала базируются на законодательных актах. И регламентируются внутриорганизационным положением об оплате труда.

Смена кадров происходит в любой организации. Это нормальное явление для каждого живого коллектива, так как отсутствие движения –

признак застоя. Принято считать, что естественная текучесть (3-5 % в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности. Показатель текучести кадров в ООО «Гранд» 2015 года говорит о нерешенных проблемах в организации системы мотивации и стимулирования персонала.

Хочется отметить, что в 2016 году по сравнению с 2015 годом количество человек, получивших моральное поощрение в ООО «Гранд», увеличилось. В 2016 году по сравнению с 2015 г. годовой фонд оплаты труда увеличился на 1154,7 тыс. руб., причем ФЗП работников списочного состава увеличился на 1518,3 тыс. руб., а ФЗП внешних совместителей уменьшился на 363,6 тыс. руб. А так же в ООО «Гранд» обеспечивает выплату надбавок за стаж работы в культуре. Кроме надбавки за интенсивность труда, премии по результатам работы сотрудникам учреждения могут устанавливаться поощрительные выплаты. Поощрительные выплаты производятся за счет внебюджетных средств. Основным сотрудникам ООО «Гранд» в течение года может быть предоставлена материальная помощь. Основанием выплаты материальной помощи является заявление сотрудника. По результатам проведенного исследования оценки мотивации труда среди персонала мы получили следующие цифры : большинство работников- 65% не совсем удовлетворены своей работой. Большинство респондентов не удовлетворяет низкая оплата труда – 38,5%, у ряда работников неудовлетворенность трудом связана с тем, что работа, по их мнению, не интересная 9,9%. Принимая во внимание значимость для работающих материального стимулирования, нами предложен ряд мер по его совершенствованию, а именно:

- 1) совершенствование системы оплаты труда: заработок работника должен определяться в зависимости от уровня его квалификации, личных способностей, стажа в отрасли и достижений в труде и включать различные

доплаты и премии, в том числе премирование за рационализаторские предложения по повышению производительности труда;

2) создание системы внутриорганизационных неденежных льгот работникам учреждения: субсидирование и льготное питание; организация «кухни» для продажи горячих напитков и закусок; продажа продукции учреждения своим работникам со скидкой (10% и более); предоставление права пользования транспортом учреждения; предоставление права на скользящий, гибкий график работы; предоставление отгулов, увеличение продолжительности оплачиваемых отпусков за определенные достижения и успехи в работе, корректный учет стажа работы при определении заработной платы, содействие организации в получении льготных кредитов работниками учреждения.

3) осуществление мероприятий, повышающих содержательность труда, самостоятельность и ответственность работника, стимулирующие его квалификационный рост, в частности привлечение работников к управлению учреждением, развитие горизонтальных структур управления, в том числе советов трудового коллектива с функцией совещательного органа;

4) планирование карьеры и повышение квалификации сотрудников организации.

По результатам исследования мы определили, из-за сложной экономической ситуации трудно обеспечить высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему нематериальных льгот для работников, гуманизируя труд, в том числе: признавать ценность работника для организации, предоставлять ему творческую свободу; пропагандировать его профессиональный опыт в конкурсах профессионального мастерства с присвоением звания «лучший работник учреждения», отображением личных профессиональных достижений работников в корпоративных информационных каналах и на информационных носителях – корпоративная электронная сеть, «Доска Почета» и т. , оказывать содействие в организации отдыха и досуга.

Необходимы коллективное признание результатов деятельности конкретных работников, предоставление возможности работникам принимать решения по вопросам, относящимся к его компетенции, осуществлять мероприятия по развитию корпоративной культуры - корпоративные праздники, в отдельных случаях проводить тренинги «на сплочение коллектива» и тренинги по разрешению конфликтных ситуаций.

Внедрение предложенного комплекса мер и мероприятий позволит обеспечить решение существующих проблем в организации слаженной работы коллектива, совершенствование существующей системы мотивации и стимулирования персонала учреждения культуры - выставочного центра ООО «Гранд», а, следовательно, достижению цели нашей работы.

Список литературы

1. Авдеева Н.М. Совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала организации // Достойный труд – основа стабильного общества : материалы VI междунар. науч.-практ. конф. : в 2 Т. – Екатеринбург, 2014
2. Алехина, Оксана Ключевые персонал-технологии: практический инструментарий / Оксана Алехина. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014
3. Алтунина И. Р. Мотивы и мотивация социального поведения : учеб.-метод. пособие / Алтунина И. Р. ; Моск. психол.-соц. ин-т. – Москва : Изд-во Моск. психол.-соц. ин-та, 2016
4. Артюхова И. В. Методы организационного стимулирования труда персонала / И. В. Артюхова, Л. О. Гаврилова // Инновационная наука. – 2015. – № 7–1 [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metody-organizatsionnogo-stimulirovaniya-truda>. (дата обращения 9.03.2017)
5. Базык Е. Ф. Система мотивации персонала на предприятии как рычаг эффективного управления // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015
6. Балобанова С.С. Совершенствование мотивации персонала / С.С. Балобанова, Э.М. Ахметшин // Экономика и социум. – 2014
7. Балобанова Н.В. Природная мотивация: усиливать или не дать снизиться? // Управление персоналом. – 2016. - №17 (147).
8. Биктяков К. С. Мотивация персонала организации в современных условиях / К. С. Биктяков // Машиностроитель. - 2012. - № 4.
9. Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе// Бизнес без проблем - Персонал. - 2012. - № 5.
10. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. – М.: ГЕЛАН, 2011

11. Васильева А. С. Совершенствование системы стимулирования труда государственных служащих / А. С. Васильева, Е. Р. Шварцзайд // *Arg Administrandi*. – 2013
12. Ветчанова О. В. Мотивация персонала как инструмент кадровой политики учреждений культуры / О. В. Ветчанова // *Справочник руководителя учреждения культуры*. - 2010.
13. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Как эффективно управлять организацией? – М.: Бератор – Пресс, 2003
14. Гарипов Л.С. Опыт использования системы «Кафетерий» для мотивации участников проекта внедрения ЕИУ SAPR/3 // *Управление персоналом*. – 2006.
15. Глушков В.А. Анализ и совершенствование системы мотивации персонала организации / В.А. Глушков, Р.А. Сайфутдинов, Е.В. Муравьева, Ю.В. Мухунова // *Актуальные вопросы соврем. науки*. – 2015. - № 40.
16. Голобурдонова Н.А. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала. – 2006. - №23 (153).
17. Горбунов А.Н., Мамыкиа В.А. Когда план компенсаций не мотивирует // *Журнал управление компанией*. – 2006. - №4 (59).
18. Грот, Дик *Дисциплина без наказаний. Как превратить проблемных работников в ценные кадры организации* / Дик Грот. - М.: Питер, 2014
19. Деминг, Эдвардс *Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами* / Эдвардс Деминг. - М.: Альпина Паблишер, 2016.
20. Ильин Е.П. *Мотивация и мотивы. «Мастера психологии»*.— СПб.: Питер, 2011.
21. Исмагилов Н.С. *Механизм мотивации персонала* // *Социально-экон. науки и гуманитар. исслед.* – 2015. - № 4
22. Кибанов А.Я. *Основы управления персоналом: Учебник*. – М.: ИНФРА-М, 2012

23. Кибанов А.Я. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности // Кадровик. Кадровый менеджмент. - N 5, 2008.
24. Кибанов, А. Я. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом. Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - Москва: Машиностроение, 2015
25. Красильников С. Как повысить эффективность мотивации: от финансового неравенства к мотивационным деривативам // Проблемы теории и практики упр. – 2014
26. Линчевский Э.Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах. – СПб.: «Речь», 2002
27. Лойлова И.В. Как «убить» мотивацию сотрудников // управление персоналом. – 2016. - №11 (141)
28. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. - 3-е изд. - М.; ИНФРА-М, 2013.
29. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала: Учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «МарТ», 2013.
30. Молчанов В.С. Совершенствование инструментов мотивации персонала в организации // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления в XXI веке // Сборник материалов IX-й междунар. науч.-практ. конф. / отв. ред. Е.М. Мосолова. - Липецк, 2015. – С.33-38. ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-instrumentov-motivatsii-personala-v-organizatsii> (25.02.2017).
31. Нельсон, Боб Менеджмент для чайников / Боб Нельсон , Питер Экономи. - М.: Вильямс, 2016
32. Назарова Г. В. Стимулирование трудовой деятельности как составной элемент концепции достойного труда / Г. В. Назарова, Э. Р. Степанова // Бизнес Информ. – 2013. – № 6 [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-kak-sostavnoy-element-kontseptsii-dostoynogo-truda> (Дата обращения 9.03.2017)

33. Никифорова Л. Х. Проектирование программ нематериального стимулирования / Л. Х. Никифорова // Справочник кадровика. - 2012. - № 1

34. Островская Т.Г. Организация и стимулирование труда (зарубежный опыт: американский, японский и западноевропейский) // Пищевая промышленность. – 2005.

35. Покотилова Я.С. Совершенствование форм мотивации персонала на предприятии / Я.С. Покотилова, А.В. Яковлев, В.Е. Сухова // Проблемы инновационного развития российской экономики : Материалы III Всерос. науч.-практ. конф. / под ред. Т.В. Зайцевой, Н.А. Сафоновой, А.Э. Тыртычного. - Воронеж, 2015

36. Протасов В.Ф. Дисбаланс «стимула» и «морковки» // Управление персоналом. – 2016. - №21 (151)

37. Ротер, М. Тойота Ката. Лидерство, менеджмент и развитие сотрудников для достижения выдающихся результатов / М. Ротер. - М.: Питер, 2014

38. Рудась И.С. Совершенствование мотивации труда на основе использования современных подходов к организации оплаты труда // Актуальные проблемы инновационного развития экономики : тез. докл. междунар. науч.-практ. конф. профессорско-преподавательского состава и аспирантов / Белгородский ун-т кооперации, экономики и права. - Белгород, 2014

39. Рычагова Д.С. К вопросу совершенствования системы мотивации персонала торговой организации // Современ. бизнес-пространство : актуальные проблемы и перспективы. – 2014

40. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., Шило С.И., Ильинский С.В., Салимжанов И.Х. Управление персоналом / Под ред. Самыгина С.И. Серия «Учебники, учебные пособия» - Ростов н/Д: «Феникс», 2011

41. Сизов, Андрей Карманный справочник великого руководителя, или 55 идей по мотивации персонала / Андрей Сизов. - М.: Ваш полиграфический партнер, 2014

42. Скрипко Л. Е. Какие факторы мотивации важны для персонала в России? / Л. Е. Скрипко // Методы менеджмента качества. - 2012. - № 4
43. Спивак, В. А. Развивающее управление персоналом / В.А. Спивак. - М.: Нева, 2010
44. Токарева, Е. А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования мотивации персонала в условиях рынка / Е.А. Токарева. - М.: Наука. Ленинградское Отделение, 2017
45. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: АКАЛИС, 2012.
46. Федотова Г.А. Совершенствование мотивации персонала организации // Науч. тр. Sworld. – 2014. – Т. 25, № 4.
47. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Издательство «Экзамен», 2014.
48. Хейз, Ники Успех - один на всех. Основные аспекты эффективного руководства командой / Ники Хейз. - Москва: РГГУ, 2012. - 226 с
49. Шапиро С.А. Сколько стоит труд?: Учеб. пособие / С.А. Шапиро, Н.Е. Рабинович; Рос. акад. предпринимательства. – М.: ООО «Вершина», 2013.
50. Швецова Е.А. Совершенствование системы мотивации персонала // Знания, творчество и интеллект как основа управления персоналом в современной организации : материалы четвертой межвуз. студенческой науч.-практ. конф. / под общ. ред. А.С. Шуруповой. – Липецк, 2016
51. Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: «Экзамен», 2000
52. Цветаев В. Мотивация наемного труда в разных ситуациях // Персонал-МИКС. - 2002
53. Якуба В. Нестандартная мотивация: примеры // Профессионалы. —2014. [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://professional.ru/Soobschestva/tsentr-razvitiya-karj> (дата обращения 27.02.2017)

