

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

16 . 06 . 16

число . месяц . год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Развитие методов стимулирования труда персонала в системе управления предприятием (на примере общества с ограниченной ответственностью «Дорстрой», с.Малая Сердоба Пензенской области)»

Автор работы _____ Е.С. Денисов
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-120254-2016 Группа _____ МЕН 44
(номер группы)

Руководитель работы _____ 9.06.16 к.э.н., доцент Сазыкина О.А.
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ к.э.н., доцент Сазыкина О.А.
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования _____ к.э.н., доцент Сазыкина О.А.

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ к.э.н., доцент Сазыкина О.А.

Нормоконтролер _____ к.э.н., доцент Сазыкина О.А.

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Денисова Евгения Сергеевича на тему: Развитие методов стимулирования труда персонала в системе управления предприятием (на примере общества с ограниченной ответственностью «Дорстрой», с.Малая Сердоба Пензенской области).

Во введение обоснована актуальность темы, степень разработанности проблемы отечественными и зарубежными учеными, определены цель и задачи исследования, уточнены объект и предмет исследования, обоснована практическая значимость исследования.

Раскрыта сущность стимулирования персонала, определены место и роль стимулирования персонала в системе управления предприятием, разработана методика исследования практики применения стимулирования трудовой деятельности на предприятии.

В работе приведены результаты исследования практики применения стимулирования труда, и возможностей по повышению ее эффективности, в ходе которого мы попытались проанализировать факторы, связанные с характером и сутью самой работы и оказывающих влияние на стимулирование работников к эффективным действиям и повышению факторов, связанных со средой, в которой выполняется работа и оказывающих влияние на удержание сотрудника на рабочем месте.

Автором ВКР разработаны мероприятия, направленные на стимулирование работников к эффективным действиям, а также способствующие удержанию сотрудника на рабочем месте, оценена социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

В заключении представлены основные выводы и рекомендации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА	8
1.1. Сущность стимулирования, его функции, принципы и методы стимулирования.....	8
1.2. Виды и формы стимулирования персонала в системе управления предприятием.	11
1.3. Методические основы исследования действующей на предприятии системы стимулирования труда персонала	18
2. АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ В ООО «ДОРСТРОЙ» СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА	24
2.1. Анализ деятельности и кадрового состава ООО «Дорстрой».....	24
2.2. Анализ методов материального стимулирования ООО «Дорстрой»	29
2.3. Анализ методов нематериального стимулирования ООО «Дорстрой»	34
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	38
3.1. Мероприятия по развитию методов материального стимулирования труда персонала.....	38
3.2. Рекомендации, направленные на оптимизацию методов морального стимулирования труда персонала ООО «ДОРСТРОЙ».....	46
3.3. Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	57
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	61
ГЛОССАРИЙ.....	66

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. АНКЕТА НА ТЕМУ «РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В ООО «ДОРСТРОЙ»	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. СВОДНЫЕ ДАННЫЕ ОПРОСА	70

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность развития методов стимулирования труда персонала в системе управления предприятием обоснована тем, что стимулирование персонала показывает взаимосвязи процессов производства и распределения, общества и различных социальных групп, работодателей и работников. Кроме того, именно через стимулирование персонала проявляются степень удовлетворения потребностей работников, дифференциация их доходов, развитие адекватного рыночной экономике образа жизни, обеспечение условий для развития личности и трудового потенциала.

Особенно актуален этот вопрос для производственных предприятий, являющихся в условиях развития рыночных отношений значимым фактором социально-экономического развития государства.

При этом сложность стимулирования персонала таких предприятий обусловлена причинами, характерными для всей промышленности в целом: устареванием системы мотивации и стимулирования работников, сложившейся в советский период в плановой экономике; слабостью стимулирующих программ, реализуемых в переходный период развития рыночной экономики; отсутствием государственного финансирования новых научно-практических разработок в области стимулирования персонала.

Для управления активизацией персонала необходимо постоянно контролировать процесс использования методов стимулирования на предприятии. Руководитель, который хочет управлять не “на ощупь”, а делать это экономически грамотно, должен постоянно иметь перед собой точную характеристику производственных взаимоотношений на предприятии.

Такую характеристику, возможно, получить только на основе анализа использования методов стимулирования и выявления наиболее эффективных форм мотивации труда для повышения заинтересованности персонала в работе предприятия.

В работе использованы труды известных ученых, занимающихся проблемами мотивации и стимулирования трудовой деятельности, в частности, таких авторов как Л.Брентано¹, Р.Дафт², А.Маслоу³, Х. Хекхаузен, Л.И.Божович⁴, К.К.Платонов, Д.А.Леонтьев⁵, Е.П.Ильин⁶, В.С.Магун, П.М.Якобсон и др.

В связи со всем вышеизложенным, целью выпускной квалификационной работы является анализ содержания и эффективности действующей в ООО «Дорстрой» системы стимулирования труда персонала и разработка рекомендаций, направленных на её развитие.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть сущность, место и роль стимулирования труда персонала в системе управления предприятием;
- изучить современные теории стимулирования труда;
- разработать методические основы исследования;
- дать характеристику деятельности ООО «Дорстрой»;
- проанализировать факторы, связанные с характером и сутью работы и оказывающие влияние на стимулирование работников к нужным действиям;
- выявить факторы, связанные со средой, в которой выполняется работа и оказывающие влияние на удержание сотрудника на рабочем месте;
- предложить мероприятия, направленные на стимулирование работников к нужным действиям и повышению эффективности их деятельности
- разработать мероприятия, способствующие удержанию сотрудника на рабочем месте;

¹ Брентано Л. «Красанд» Народное хозяйство Византии. – М., 2013.

² Дафт Р. «Менеджмент». – М., 8-е изд.2008.

³ Маслоу А. «Мотивация и личность». – М., 2008.

⁴ Божович Л.И. «Личность и ее формирование в детском возрасте». М., 2008.

⁵ Леонтьев Д.А. Психология смысла. – М., 2007.

⁶ Ильин Е.П. «Работа и личность. Трудоголизм, перфекционизм, лень». – М., 2011.

- дать оценку социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Дорстрой», который занимается ремонтом и реконструкцией автомобильных дорог и производство асфальтобетонных смесей.

Предмет исследования — стимулирование трудовой деятельности персонала.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов в практике совершенствования процессов стимулирования труда персонала как в ООО «Дорстрой», так и в других организациях.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность стимулирования, его функции, принципы и методы стимулирования

«На современном этапе развития науки и практики по проблеме стимулирования труда, написано множество научных работ и накоплен внушительный практический опыт в различных сферах деятельности. Но, не смотря это, вопрос мотивации и стимулирование труда не утрачивает свою актуальность».⁷

Булкина Н.В. определяет «стимулирование труда как различного рода внешнее воздействие, оказываемые в процессе управления на персонал с целью получения желаемых результатов».⁸

Савенков И.Е. дает следующее определение стимулирования труда «стимулирование труда – это процесс воздействия на трудовое поведение (мотивы) работников с помощью экономических, организационных и социально-психологических методов управления, которые учитывают мотивы, движущие деятельностью работника».⁹

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов и стимулов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или, что он желал бы получить в результате определенных действий.¹⁰

⁷ Булкина Н.В. Сущность стимулирования трудовой деятельности персонала [Текст] / Н.В. Булкина // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2012. – № 7. – С. 151.

⁸ Булкина Н.В. Сущность стимулирования трудовой деятельности персонала [Текст] / Н.В. Булкина // Вестник университета (Государственный университет управления). – 2012. – № 7. – С. 152.

⁹ Савенков И.Е. Понятие и сущность мотивации и стимулирования трудовых ресурсов предприятия [Текст] / И.Е. Савенков // Вестник Тверского государственного технического университета. – 2014. – С. 209-215.

¹⁰ Косякова В.В. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования // Труды Братского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2009. – С. 121-123.

Стимулирование труда предполагает выполнение условий, при которых в результате активной трудовой деятельности работник будет трудиться более эффективно и более производительнее, т. е. выполнит больший объем работ, чем было оговорено заранее.

Цель стимулирования - не только побудить человека работать вообще, а побудить его делать лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями.

Стимулирование труда – это материальная и нематериальная мотивация персонала, представляющая собой несколько мер, использованных со стороны субъекта управления для повышения наилучшей работы труда сотрудника.

Стимулирование труда персонала современного предприятия выполняет ряд функций, в частности: экономическую, социальную и нравственные функции.

Экономическая функция стимулирования труда персонал выражается в том, что оно улучшает производство, которое выражается в повышении производительности труда и улучшении качества произведенной продукции или предлагаемых услуг.

Нравственная функция стимулирования труда персонала определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, улучшают социально-психологический климат в организации. При этом система стимулов должны быть построена правильно и обосновано с учетом традиции и исторического опыта предприятия.

Социальная функция стимулирования труда персонала обеспечивается формированием социальной структуры сотрудников предприятия через различный уровень доходов, который в основной степени зависит от воздействия стимулов на различных сотрудников.

Во всей научной и учебной литературе выделяют материальные и нематериальные стимулы. К материальным стимулам относятся денежные стимулы, среди которых следует отметить заработную плату, назначение премий, и неденежные стимулы, среди которых наиболее часто используются путевки, бесплатное лечение, оплата транспортных расходов. Ко

нематериальным стимулам ученые относят социальные стимулы, в частности престижность труда, возможность профессионального и служебного роста, моральные стимулы, в том числе уважение со стороны окружающих, награды, и творческие стимулы, а именно возможность самосовершенствования и самореализации.

Организация стимулирования труда персонала на современном предприятии должна соответствовать определенным принципам, среди них комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Обеспечение принципа комплексности означает, что система стимулирования труда основана на совместимых материальных и нематериальных, коллективных и индивидуальных стимулах, которые зависят от особенностей управления персоналом организации, а также опыта и традиций, сложившихся на предприятии.

Использование принципа дифференцированность означает, что на предприятии используется индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп сотрудников. Так, подход к стимулированию труда обеспеченных и малообеспеченных сотрудников зачастую существенно различаются. Различаются и подходы к стимулированию труда молодых сотрудников и высококвалифицированных сотрудников с большим опытом.

Ориентация системы стимулирования труда персонала на гибкость и оперативность предполагают, что эта система постоянно пересматривается в зависимости от изменений, происходящих в обществе, на предприятии и в отдельном коллективе.

Кроме приведенных выше наиболее часто встречающихся принципов организации системы стимулирования труда можно отметить еще и другие. Например, принцип доступности означает, что каждый стимул должен быть доступен для всех работников предприятия, т.е. условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

Еще один принцип можно назвать «ощутимость». Т.е. стимулирование труда должно быть ощутимо по сравнению с основным постоянным окладом.

В соответствии с принципом постепенности материальные стимулы должны постоянно изменяться в лучшую сторону. При этом резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное результатами работы сотрудника, негативно скажется на его мотивации. Это связано с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового низкого порога стимула, который устраивал бы сотрудника.

Очень важный принцип заключается в минимизации разрыва между результатом труда и его оплатой. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, так как действует принцип «Лучше меньше, но быстрее». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда - это сильный мотивационный фактор».¹¹

В научной и учебной литературе рассматриваются разные методы стимулирования персонала. Это обусловлено особенностями деятельности конкретной организации, системы ее стимулирования и общей системы управления предприятием.

Методы стимулирования можно классифицировать на следующие виды: экономический, организационно-распределительный и социально-психологический.

В практической деятельности конкретного предприятия обычно используют сочетание разных методов. Это связано с тем, что использование только материальной мотивации не дает реализовать творческий потенциал сотрудников, и наоборот. К экономическому стимулированию относится социально-материальное и материально-денежное стимулирование. При этом, заработная плата сотрудника является главным фактором материально-денежного стимулирования. Как показывает практика и многочисленные исследования, в случае если сотрудник наблюдает связь между высокой производительностью своего труда и его оплатой, то его труд будет максимально наилучшим и эффективным.

¹¹ Шапиро С. А., Шатаева О. В.. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс 2008 г.

Духовное стимулирование труда, основанное на материальных ценностях сотрудника, называется моральным стимулированием. Все люди хотят быть значимыми и добиться в жизни многого. Это и составляет основу моральных стимулов¹².

1.2. Виды и формы стимулирования персонала в системе управления предприятием

Один из основных видов стимулирования сотрудников – материальный, который можно подразделить на денежный и натуральный. К денежной форме стимулирования относятся зарплата и иные виды вознаграждения. Натуральное вознаграждение выражается в таких способах, как льготы на различного вида услуги (например, на лечение), получение жилья, бесплатные путевки в санаторий и т.д. В целом же следует отметить, что система доплат может учесть и поощрить ряд дополнительных качественных и количественных характеристик труда, не охваченных другой системой. Эта система использует стимулы относительно долгого действия. Но для ее улучшения функционирования необходимо в организации иметь основную систему аттестации сотрудников всех категорий с выделением основных признаков или даже критериев для установления того или иного вида доплат и с большим участием в этой работе трудового коллектива организации.

Следующий вид стимулирования – нематериальный, к которому можно отнести, например расширение полномочий или предоставление автономии при решении определенных задач, предоставление возможности для повышения профессионализма сотрудника и карьерного роста; различного рода награды и грамоты; поощрение и т.д.¹³ Надо сразу установить временной интервал после которого сотрудник может поощряться. Он должен быть не менее двух месяцев работы. Исключения могут составлять особо инициативные и вновь прибывшие

¹² <http://bbcont.ru/business/motivaciya-personala.html>

¹³ Нельсон Б. 1001 способ мотивировать работника. –М., 2007.

сотрудники, которые могут предложить другие возможности, которые дадут более лучшее повышение качества труда, но и улучшат все производство. Они в первые же дни раскрывают и претворяют в действие свой потенциал, а их профессионализм позволяет грамотно показать свои наработки

Организационное стимулирование, как отмечают исследователи, предполагает рациональную организацию труда и управления, включающую в себя делегирование обязанностей, сокращение излишнего числа директивных предписаний и инструкций. При таком виде стимулирования у сотрудников предприятия повышается чувство ответственности и значимости своей деятельности, что, в конечном счете, приводит к росту эффективности и производительности труда.

Профессиональное стимулирование основано на обеспечении сотрудников именно такого рода деятельностью, которой они могут заниматься согласно полученному образованию, занимаемой должности и предписанным обязанностям. К этому же виду стимулирования относят и планирование дальнейшего развития карьеры сотрудника, его профессиональный рост.

Отдельно выделяют социальное стимулирование. Оно связано с желанием сотрудника занять руководящую должность, повысить свой социальный статус и быть полезным организации. Этот вид стимулирования особенно важен для предприятий сферы государственной службы. Он предполагает создание условий, при которых статус гражданских служащих будет высоко цениться общественностью. Кроме этого существует и узкосоциальное стимулирование. Оно направлено на предоставление сотруднику возможности приобретения определенного статуса внутри самой организации.

Если в организации используется коллективное стимулирование, то в этом случае штат сотрудников предприятия велик, поиск индивидуального подхода к каждому сотруднику затруднителен. В центре внимания руководства предприятия оказывается группа или коллектив подразделения. В последнее время для повышения производительности труда практикуется именно

командная работа. Стимулирование коллективной работы позволяет руководству предприятия сразу решить несколько проблем. Во-первых, можно сэкономить ресурсы. Во-вторых, можно осуществлять более строгий контроль внутри команды. Недостатком такого способа стимулирования является обезличивание деятельности отдельного сотрудника.

Как отмечает А.З. Калыгин, «моральное стимулирование регулирует поведение на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующее повышению престижа субъектов. Эффективность применения морального стимулирования улучшается с использованием всех видов публичных нематериальных поощрений»¹⁴. Одним из основных условий наилучшей эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого сотрудника. Убежденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг сотрудника, в правильности его поощрения повлияет на моральный авторитет труда, возвысит личность и сформирует жизненную активность.

При разработке системы стимулирования особое значение приобретает принцип гласности морального поощрения. То есть все сотрудники должны быть широко информированы. При этом очень важна полная информация о результатах, достигнутых сотрудниками, а также благоприятная обстановка при вручении наград. Для этого необходимо каждого сотрудника информировать не только устно, но и выдать брошюру с моральными стимулами за проделанную работу. И на видном месте, в организации, вывесить плакат – таблицу с занесением баллов и фамилии каждого сотрудника, на доску почета с отличившимися.

Таким образом, есть достаточно много видов стимулирования, которые могут быть использованы для улучшения эффективности деятельности сотрудника. Но прежде чем приступить к их использованию, нужно знать, что

¹⁴ Калыгин А.З. Основные формы и виды экономического стимулирования. – М., 2011.

они заработают только в том случае, если смогут послужить эффективной мотивацией качества труда. «Ведь зачастую получается так, что верно подобранные виды стимулирования так и не приводят к улучшению деятельности сотрудника, поскольку стимулирование не всегда способно оказать должное мотивационное воздействие на отдельного сотрудника»¹⁵.

Важное значение в управлении поведением социальных объектов в сфере труда имеют формы организационного стимулирования, которые выделены по способу взаимосвязанности результатов деятельности и ее стимулов.

Отечественные исследователи выделяют следующие формы стимулирования труда персонала современного предприятия.

Во-первых, это опережающие и подкрепляющие формы стимулирования. Различие между опережающими и подкрепляющими формами организации стимулирования состоит в степени информированности объекта управления и взаимосвязи стимулирования и результатов деятельности организации.

При использовании опережающей формы стимулирования объект стимулирования (сотрудник предприятия) еще до начала деятельности информируется о том, каких результатов ему необходимо достичь и что можно за это получить. Сотруднику сообщают, как будет поощряться его труд и каким образом он будет оцениваться.

При использовании подкрепляющей формы стимулирования труда персонала объект стимулирования (сотрудник предприятия) узнает о том, что будет ценным, признанным и поощренным в его труде только после завершения деятельности.

К достоинствам опережающей формы стимулирования относится возможность достижения наилучшего стимулирующего эффекта, определенная целевая направленность, качественная приспособленность для побуждения разовых действий сотрудника предприятия и другое. Недостатком же такой системы является необходимость использования детальной системы оценки

¹⁵ Ладыгин В.В. . Вопросы эффективности современных методов стимулирования государственных служащих // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2011. – № 4 . – С. 16-27.

труда, разработка приемлемого для сотрудника перечня разновидностей работ, проявление различия целей субъекта (руководства предприятия) и объекта (сотрудника) управления, провоцирование конфликта между выгодой и долгом.

Преимуществом подкрепляющей формы стимулирования труда является то, что не нужна специальная нормативная база стимулирования, все работы являются равноценными, акцент сделан на конечной значимости работы сотрудника, на достижение заключительных целей. Ее использование возможно там, где затруднено измерение результатов труда. Недостатками такой формы стимулирования являются неспособность дать наилучший побуждающий эффект, рассчитан на много циклов самого процесса стимулирования, требует быстрой зрелости социальных отношений, доверие к субъекту управления, совместимость ценностных ориентаций.

Во-вторых, индивидуальная и коллективная формы стимулирования.

Разделение форм организации стимулирования на индивидуальную и коллективную зависит от того, по результатам какого труда следует стимулировать определенных сотрудников. Если в основе есть результаты труда непосредственного сотрудника, то это индивидуальная форма организации стимулирования, а если результат деятельности зависит от работы всего коллектива в целом – то коллективная форма.

Достоинством индивидуальной формы стимулирования является то, что четко прослеживается связь между эффективностью деятельности определенного исполнителя и ее поощрениями. Недостатками считаются значительные сложности в установлении показателей для оценки результата работы отдельного исполнителя, происходит концентрация их внимания только на выполненных конкретных производственных операциях в отрыве от целей коллектива. Такая ситуация будет сказываться на психологическом климате и на экономических результатах деятельности предприятия.

Стимулирование по результатам деятельности коллектива в целом способствует объединению интересов отдельных исполнителей с интересами

коллектива, позволяет каждому работнику ощутить себя частичкой единого целеустремленного коллектива, ответственным за судьбу своего предприятия

Среди основных трудностей коллективной формы стимулирования труда можно выделить в определении вклада конкретного исполнителя в конечные результаты деятельности трудового коллектива и соответственно их доли в общем объеме полученных в зависимости от эффективности этой деятельности материальных и духовных благ.

В третьих, выделяют позитивную и негативную формы стимулирования труда персонала предприятия.

Эти формы организации стимулирования основаны на учете отклонений результатов деятельности сотрудников от нормативных. Достижение и превышение нормативных показателей сотрудником руководство предприятия поощряет путем увеличения степени удовлетворения потребностей сотрудников. Соответственно, не достижение, отставание от установленных показателей деятельности наказывается снижением степени удовлетворения потребностей сотрудников. При этом к сотруднику могут быть применены штраф, понижение в должности, лишение каких-либо льгот, снижение размера премии, изменение в очереди на получение благ и другие.

Позитивное стимулирование труда сотрудника способствует повышению его престижности и авторитетности в глазах коллег. Негативное стимулирование в свою очередь ведет к снижению его престижа и авторитета, оно задевает самолюбие человека, поэтому при его использовании необходимо учитывать многие психологические нюансы.

Как не странно, но негативное стимулирование имеет и преимущества, т.к. является более экономичным по сравнению с позитивным, не требует для своего осуществления каких-то дополнительных благ.

В четвертых, следует отметить общую и целевую формы стимулирования труда, которые выделяются в зависимости от степени и характера конкретных условий получения стимула. Общая форма распространяется на всех участников производственной деятельности на предприятии. Поощрение в этом

случае осуществляется в связи с проведением общественных кампаний, связанных с юбилейными датами в жизни отдельных работников или государственными праздниками. Здесь важно учесть продолжительность безупречного труда, разовые выдающиеся успехи и достижения.

При целевой форме стимулирования труда обязательным является разработка специальных положений, которые четко фиксируют абсолютные или относительные показатели результатов конкретной деятельности сотрудников, достижение которых являются условием получения поощрения.

1.3. Методические основы исследования действующей на предприятии системы стимулирования труда персонала

На примере ООО «Дорстрой» проводилось исследование системы стимулирования труда персонала, в ходе которого проанализированы факторы, связанные с характером и сутью самой работы, а также их влияние на стимулирование работников к повышению эффективности своей деятельности, и мероприятий, способствующих удержанию сотрудника на рабочем месте.

В рамках данной работы проведено исследование, целью которого является выявление зависимостей и закономерностей, раскрывающих особенности процессов стимулирования труда персонала, а так же разработка мероприятий по повышению эффективности стимулирования персонала.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать факторы, связанные с характером и сутью самой работы и оказывающих влияние на стимулирование работников к повышению эффективности деятельности и мероприятий.
2. Проанализировать факторы, связанные со средой, в которой выполняется работа и оказывающих влияние на удержание сотрудника на рабочем месте.

Исследование практики применения стимулирования трудовой деятельности на предприятии проводилось на примере ООО «Дорстрой» в три этапа.

Первый этап - подготовка теоретической основы для проведения анализа.

Данный этап необходим для изучения предыдущего опыта исследования поставленной проблемы, а также для подготовки необходимой базы данных для дальнейшего анализа. На данном этапе использовались следующие общенаучные методы исследования:

- Обзор и анализ вторичной информации. Данный метод предусматривает обработку информации из различных учебников, книг, периодически изданий, интернет-источников по исследуемой теме.

- Сравнительный анализ – общий термин, обозначающий процедуру, в которой применяют методы количественного и/или качественного анализа, направленного на изучение двух и более явлений одновременно.

Второй этап - анализ системы стимулирования трудовой деятельности на предприятии ООО «Дорстрой».

Этот этап необходим для исследования основных тенденций развития изучаемой проблемы, для выявления ее особенностей и т.п., т.е. для сбора необходимой информации и для разработки рекомендаций по решению проблемы. Сбор необходимой информации осуществлялся с помощью такого социологического метода опроса, как анкетирование. Этот метод исследования представляет собой опрос выборочной совокупности респондентов с использованием анкеты. Анкета – набор вопросов, каждый из которых логически связан с главной задачей. Разработана анкета, которая состоит из вопросов, касающихся проблемы стимулирования труда персонала предприятия. (Приложение 1).

Анкетный опрос имеет более широкую аудиторию и в большей степени рассчитан на применение количественных методов обработки данных. Они

могут содержать и простые вопросы, и сблокированные по определённым темам. При анкетировании использовались вопросы¹⁶:

- открытые и закрытые;
- прямые и косвенные:

«Вопрос называется открытым, если ответ на него может быть дан в любой форме, т.е. ответ ничем не регламентирован. Вопрос называется закрытым, если в его формулировке содержатся возможные варианты ответов (альтернатив), один из которых и должен выбрать специалист. При использовании таких вопросов важно чередовать формы согласия или несогласия»¹⁷.

Прямой вопрос формулируется обычно в личной форме: "что вы думаете о..." или "ваше мнение по поводу..." и т.д. косвенные вопросы ставятся в полубезразличной форме, например: "некоторые специалисты полагают, что... а как вы думаете?" при проведении анкетного опроса, исследователям нельзя оказывать влияние на ответы респондентов. Следует давать необходимые инструкции по правильности заполнения анкеты для всех единообразным способом, а также следить за соблюдением прочих условий изложенных в правилах для анкетера.

Использовались следующие принципы построения анкеты:¹⁸

- программная логика вопросов не должна быть смешиваема с логикой построения анкеты;
- неременный учет специфики культуры и практического опыта опрашиваемой аудитории;
- одни и те же вопросы, расположенные в разной последовательности, дадут разную информацию;

¹⁶ Студент вуза: технологии обучения и профессиональной карьеры [Текст]: учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 475 с.

¹⁷ Организационное поведение [Текст]: учебник для вузов / под общ. ред. проф. И.М. Короткова и проф. А.Н. Силина. – Тюмень: Вектор-Бук, 2008. – 308 с.

¹⁸ Кузин, Ф.А. Методика написания, правила оформления и порядок защиты [Текст]: практическое пособие для аспирантов и соискателей ученой степени. / Ф.А. Кузин. – 10-е изд., доп. – М.: Ось-89, 2010. – 224 с.

- смысловые «блоки» опросного листа должны быть примерно одного объема (доминирование какого-то «блока» неизбежно сказывается на качестве ответов по другим смысловым «блокам»);

Верстка анкеты отвечает требованиям простоты и удобства работы и для респондента, и для интервьюера.

Анкета состоит из трех блоков. Вопросы первого блока (5 вопроса) мы выявили социально-демографические характеристики респондентов. Вопросы второго блока были направлены на изучение материального стимулирования, связанных с характером и сутью самой работы и оказывающих влияние на стимулирование работников к повышению эффективности труда. Третий блок направлен на изучение факторов связанных с нематериальным стимулированием, в которой выполняется работа и оказывающих влияние на удержание сотрудника на рабочем месте.

Анкета исследования начинается с введения, т.е. обращения к респонденту. Здесь разъясняются правила заполнения анкеты и просьба принять участие в исследовании. Анализ и интерпретация полученных результатов, выявленных в процессе анкетного опроса, отражены во втором разделе работы.

В анкетировании приняли участие 30 респондентов – сотрудников ООО «Дорстрой».

Для того чтобы данные, полученные в результате анкетирования, лучше воспринимались на этом этапе исследования был применен графический метод отображения данных.

После того, как данные обработаны, а также представлены графически, необходимо их проанализировать. На этапе анализа проверяется, насколько верны были исходные предположения, отображенные в теоретической части, насколько были ожидаемы полученные ответы на заданные вопросы.

В анализе был применен метод группировки. Простая группировка - это классификация или упорядочение данных по одному признаку. Данный вид

группировки представлен в работе как сгруппированная выборочная совокупность по возрасту, полу и вузу и курсу обучения в нём.¹⁹

Результаты анализа полученных данных отражаются в рекомендациях, которые помогут развитию практики применения мотивации трудовой деятельности на предприятии.

Третий этап - разработка рекомендаций по развитию практики применения мотивации трудовой деятельности на предприятии. Для их разработки вновь применялись общенаучные методы:²⁰

- морфологический анализ, который предполагает не простую декомпозицию, но выделение элементов по принципам функциональной значимости и роли, т.е. влияния элемента или подпроблемы на общую проблему, а также прямую или опосредованную связь с внешней средой;

- моделирование, под которым понимается создание модели проектируемой или исследуемой системы или объекта с целью изучения ее свойств или поведения в тех или иных условиях.

Данные этапы работы позволяют исследовать проблему со всех сторон, выявить основные тенденции ее развития, «слабые» места данной проблемы и на основе полученных результатов сделать выводы, касающиеся данной проблемы

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов в практике совершенствования процессов стимулирования труда персонала как в ООО «Дорстрой», так и в других организациях.

Научная новизна результатов исследования заключается в разработке мероприятий, направленных на стимулирование работников к повышению эффективности деятельности и мероприятий, способствующих удержанию сотрудника на рабочем месте.

¹⁹ Студент вуза: технологии обучения и профессиональной карьеры [Текст]: учебное пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 475 с.

²⁰ Кузин, Ф.А. Методика написания, правила оформления и порядок защиты [Текст]: практическое пособие для аспирантов и соискателей ученой степени. / Ф.А. Кузин. – 10-е изд., доп. – М.: Ось-89, 2010. – 224 с.

Таким образом, подводя итог первому разделу, можно сделать следующие выводы:

1) Путь к эффективному управлению персоналом лежит через стимулирование труда. 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. Для этого необходимо знать, как возникают те или иные мотивы, как и какими способами, мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется стимулирование людей.

Также необходимо знать, что основными слагаемыми эффективного стимулирования труда является стимулирование трудящегося человека. На предприятиях, 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 по - настоящему действенным и лично значимым.

2) Существует множество различных теорий и моделей стимулирование, которые порой противоречат друг другу. Однако руководителям организаций не стоит искать в этих работах готовых рецептов по стимулированию персонала, но, усвоив для себя их основные положения, необходимо выработать для себя свою программу стимулирования персонала.

3) Изучены методические основы исследования систем стимулирования трудовой деятельности на предприятии. В качестве метода исследования был использован анкетный опрос. В анкетировании приняли участие 30 респондентов.

2. АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ В ООО «ДОРСТРОЙ» СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

2.1. Анализ деятельности и кадрового состава ООО «ДОРСТРОЙ»

Основными направлениями деятельности компании ООО «Дорстрой» являются промышленное, гражданское строительство, реконструкция, капитальный ремонт объектов производственного назначения и коммунального хозяйства, строительство инженерных систем. Организация располагает опытным персоналом и развитой материально-технической базой, что неоднократно подтверждалось на строительстве объектов.

За долгие годы работы приобретен большой опыт в организации строительства, налажены конструктивные партнерские отношения с проверенными компаниями производителей основных строительных материалов и подрядными организациями для выполнения специальных работ.

В ходе выполнения всех строительных работ специалисты организации следят за соблюдением требований соответствующих Государственных стандартов и, обеспечением на объектах норм охраны труда, пожарной безопасности, защиты окружающей среды.

К числу достоинств организации можно отнести и применение гибкой ценовой политики, способствующей оптимизации затрат, за счет четкой организации строительства, где механизмы и человеческие ресурсы используются на 100% без простоев и имеют большую взаимозаменяемость. В нашей строительной организации работают исключительно граждане РФ, имеющие большой опыт выполнения строительных работ.

При наличии больших объемов строительных работ штат организации увеличивается за счет привлечения бригад на работу вахтовым методом.

Организация обладает парком разноплановой строительной техники на правах долгосрочной аренды, что позволяет оперативно и эффективно решать поставленные строительные задачи с максимальной экономией средств.

Весь парк машин находится в отличном техническом состоянии и всегда готов к работе. Техника уже использовалась ранее, поэтому она надежна, и проверена в рабочих условиях. Вся техника предоставляется с обслуживающим персоналом, что гарантирует четкую и слаженную работу.

Основные виды деятельности организации являются :

- строительство, реконструкция и капитальный ремонт автодорог федерального и регионального значения;
- производство дорожно-строительных материалов (асфальтобетон, битумная эмульсия и минеральный порошок);
- услуги спецтехники и автотранспорта;
- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- грузовые перевозки.

Организационная структура управления ООО «Дорстрой» – это состав, взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления. Эта структура должна обеспечивать устойчивость связей между элементами управления и надежность функционирования системы в целом.

Производственная структура ООО «Дорстрой» находится в зависимости от размера организации, вида строительства, условий работы и организационно-правовой формы, при этом следует отметить, что организационно-правовая форма влияет в основном лишь на верхний уровень управления. Среднее и низшее звено мало зависят от того, является ли строительная организация обществом, товариществом, кооперативом или унитарным предприятием. В основном это проявляется косвенно, через размер организации и объемы выполняемых работ – чем меньше предприятие, тем проще его структура.

Общим принципом формирования производственной структуры ООО «Дорстрой» является разделение его звеньев на четыре группы – руководство, линейные, функциональные и вспомогательные подразделения:

Руководство организации представляет собой основной руководитель (генеральный директор), технический руководитель (главный инженер), коммерческий руководитель (заместитель генерального директора).

Линейные подразделения – это подразделения, реализующие основной вид деятельности, т.е. ведущие строительно-монтажные работы и создающие строительную продукцию (участок общестроительных работ, участок дорожно-строительных работ, участок наружных сетей, водопровода и канализации, участок металлоконструкций).

Функциональные подразделения – это отделы, обеспечивающие нормальное функционирование руководства (бухгалтерия, производственно-технический отдел, отдел кадров и т.д.).

Вспомогательные производственные подразделения – это участки или отделы, обеспечивающие нормальную работу линейных подразделений (ремонтная механическая мастерская, служба эксплуатации автотранспорта и дорожно-строительных машин).

Если провести анализ организационной и производственной структур управления ООО «Дорстрой», можно сделать вывод о том, что предприятие имеет все необходимые структурные подразделы для успешной работы. Однако в основе этих двух оргструктур лежит принцип иерархии, что влечет за собой ряд недостатков:

- отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы («текучка») доминирует над стратегическими;

- тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;

- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;

– критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные;

– большое число «этажей управления» между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение.

Недостатки структуры перевешивают ее достоинства. Такая структура плохо совместима с современной философией качества.

Как уже было сказано выше, исследование на тему: «Развитие методов стимулирования труда персонала в системе управления предприятием» проводилось в ООО «Дорстрой». В анкетирование приняли участие 30 человек. В анкетировании принимали участие сотрудники различных подразделений и должностей компании ООО «Дорстрой». Так большую часть составили водители (54%), рабочие (27%), механизаторы (10%), а также механики (3%), трактористы (3%), и прорабы (3%) (рис. 2.1).

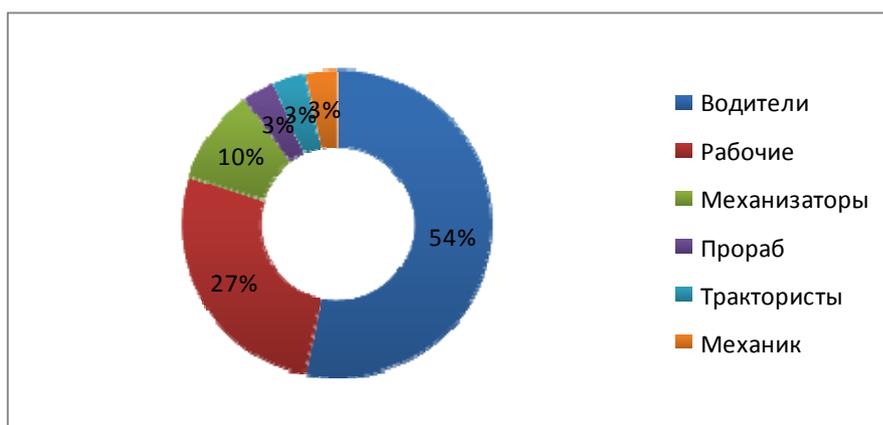


Рис. 2.1 Должность респондентов

Большую часть опрошенных сотрудников (60%) составили работники в возрастной категории от 36 года до 45 лет. 34% сотрудники от 26 до 35 лет, 3% - более 55 лет и 3 % респонденты в возрасте до 25 лет (рис. 2.2).

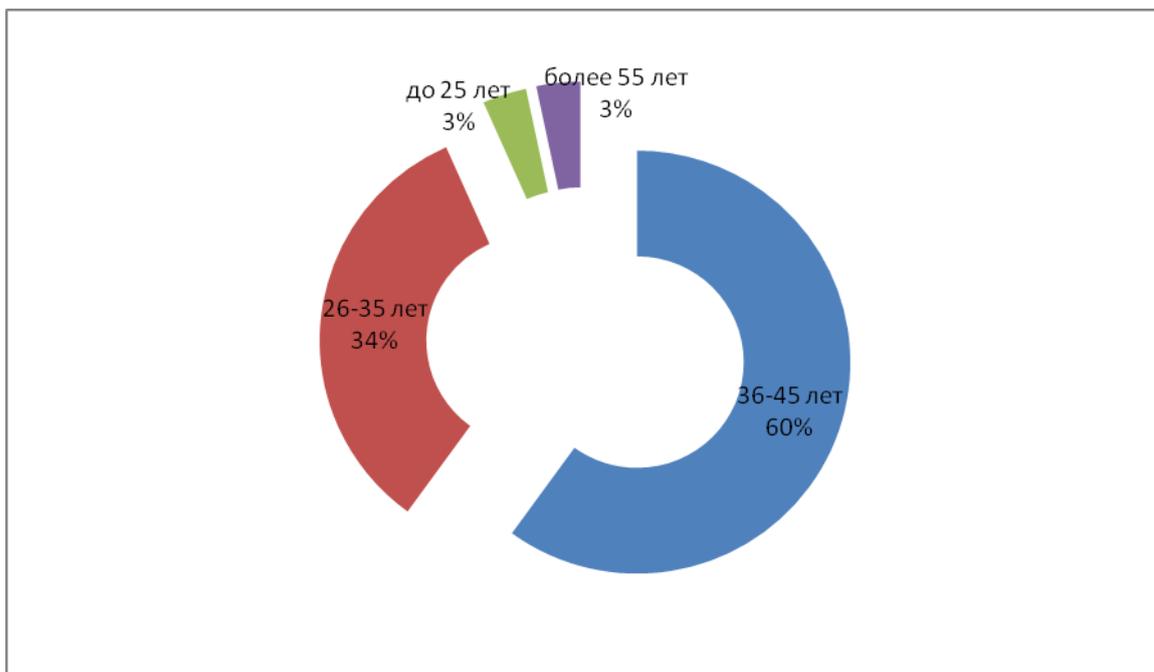


Рис. 2.2 Возраст респондентов

Большая часть сотрудников ООО «Дорстрой» - специалисты со средним образованием (70%), 26% - респонденты со средним специальным образованием и 4 % составили сотрудники с высшим образованием (рис. 2.3).

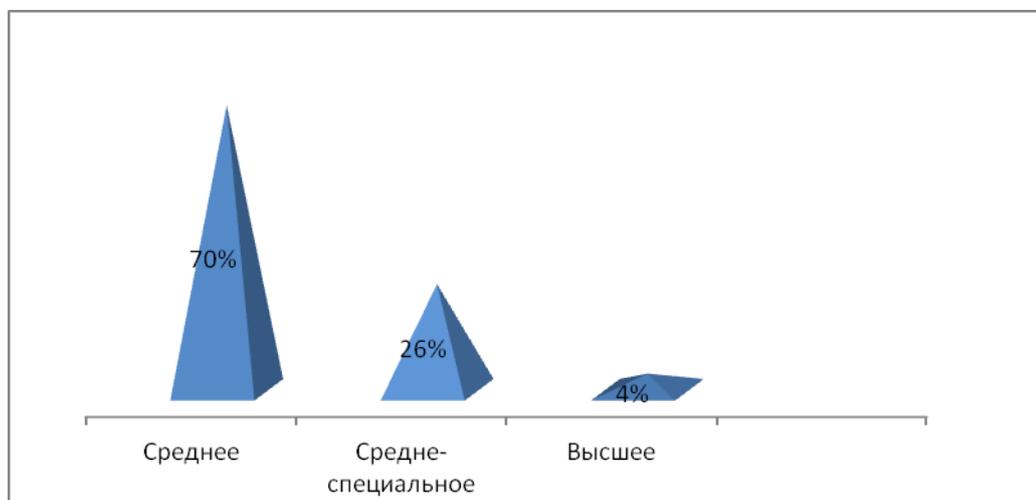


Рис. 2.3 Образование респондентов

На рисунке 2.4 представлен стаж работы респондентов. Большую часть составили сотрудники со стажем работы в ООО «Дорстрой» от 1 до 3 лет (50%), 47% со стажем в данной организации от 3 до 5 лет и 3% - от 5 до 10 лет.

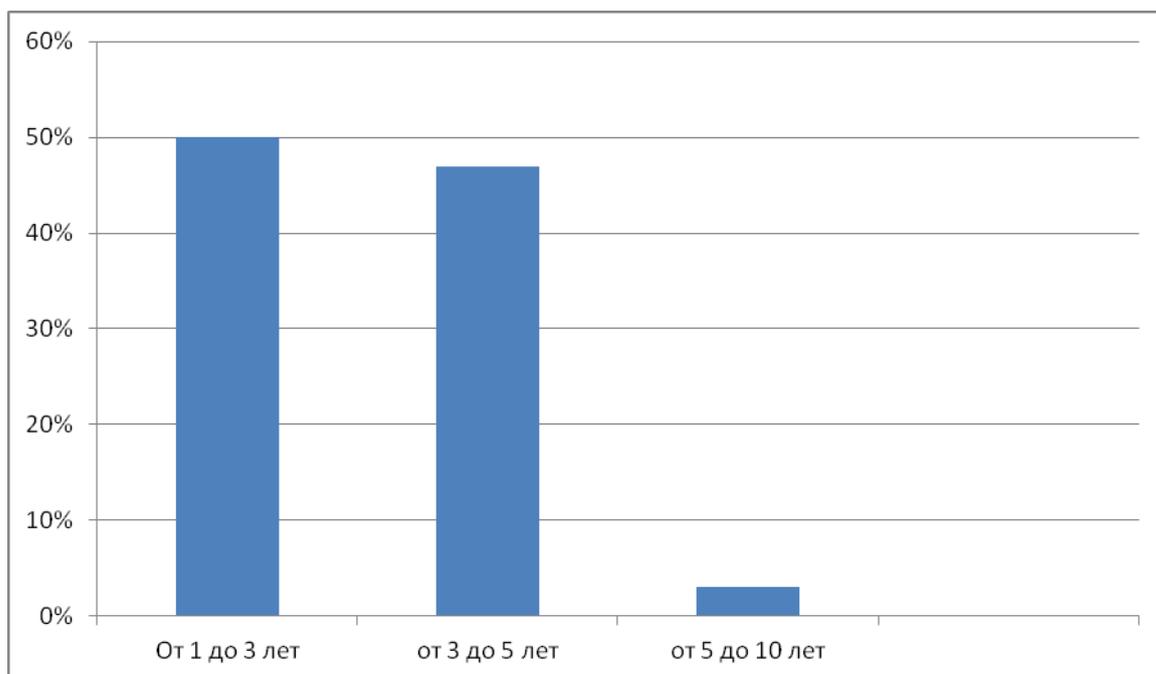


Рис. 2.4 Стаж работы респондентов

2.2. Анализ методов материального стимулирования ООО «Дорстрой»

Удовлетворенность работника предприятия условиями и оплатой труда, отношениями с коллегами и руководителями, политикой руководства в отношении персонала, во многом определяет заинтересованность и замотивированность сотрудника на эффективный и производительный труд. Отсутствие стимуляторов, а они связаны с характером и сутью самой работы, не ведет к неудовлетворению людей работой, однако их присутствие в должной мере вызывает удовлетворение и стимулирует работников к действиям и повышению эффективности. Периодическая оценка удовлетворенности трудом персонала фирмы помогает выявить «слабые звенья» в структуре управления персоналом, разработать систему дополнительных стимулов, позволяющих устранить или компенсировать наименее удовлетворяющие персонал факторы труда.

В целях оценки уровня стимулирования сотрудников компании был проведен анализ факторов, связанных с характером и сутью самой работы и оказывающих влияние на стимулирование работников к повышению

эффективности деятельности и мероприятий, способствующих удержанию сотрудника на рабочем месте.

Анализируя удовлетворенность сотрудников нынешней заработной платой в ООО «Дорстрой» было выявлено, что большинство опрошенных (61%) скорее удовлетворены заработной платой, чем нет. 32% опрошенных работников полностью удовлетворены и 7 % не довольны своей заработной платой (рис. 2.5).

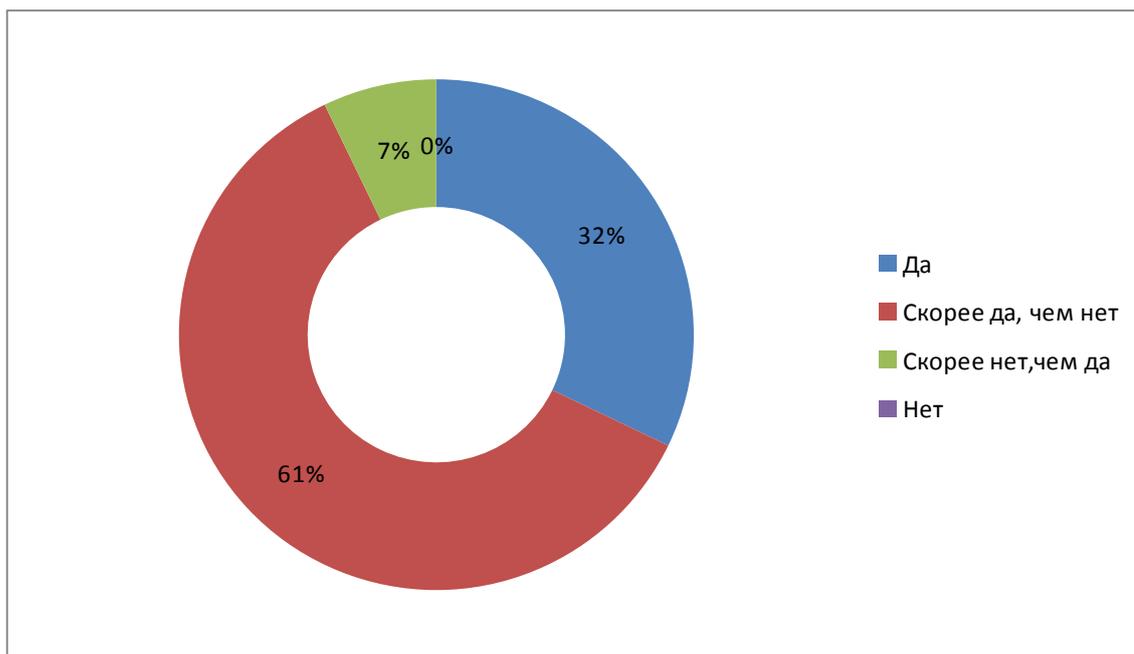


Рис. 2.5. Удовлетворенность сотрудников заработной платой в ООО «Дорстрой»

Оценивая сотрудниками ООО «Дорстрой» определения, что для них значит их заработок, (57%) считают, что им нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но что бы был . 30% считают, какой бы он ни был, я его заработал его сам. 10% считают, что это плата за время и усилия, а (3%) считают, что это оплата за их трудовой вклад в общие результаты деятельности в организации (рис. 2.6.).



Рис. 2.6. Определение, что для Вас значит Ваш заработок в ООО «Дорстрой»

Оценивая сотрудниками какие же мотивы побуждают их к трудовой деятельности в ООО «Дорстрой», половина опрошенных (50%) считают, это потребность постоянного получения заработной платы. 47% считают, что это другие поощрения и выплаты(премии), а 3% утверждают, это другие, неденежные вознаграждения (путевки, проездные билеты)(рис. 2.7.).

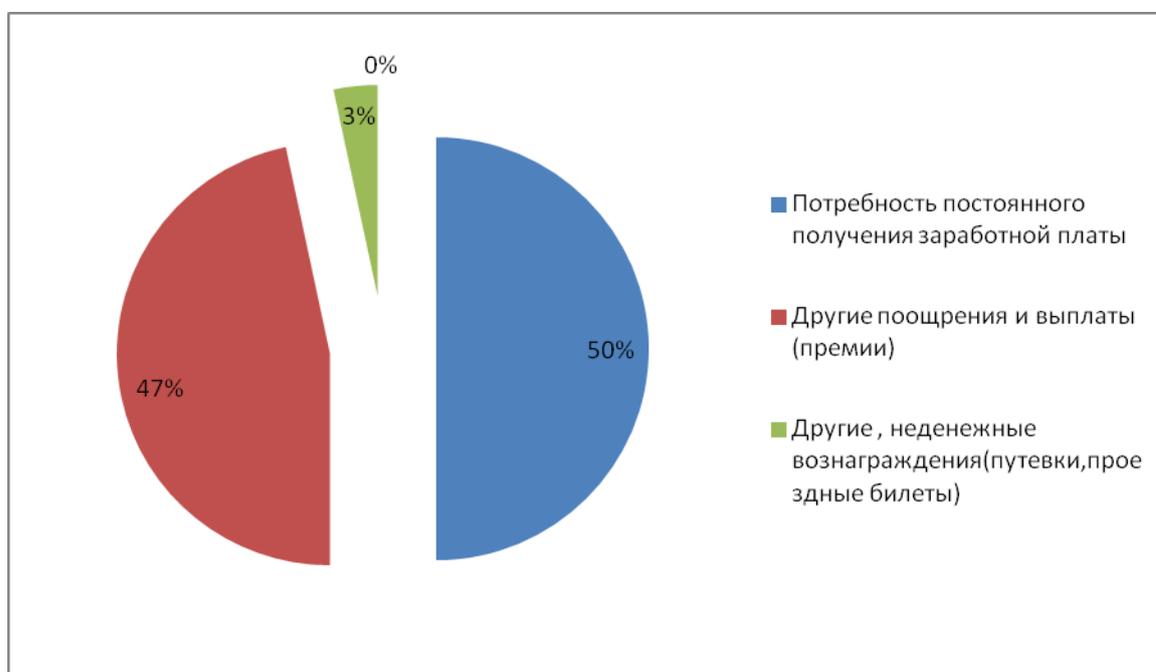


Рис. 2.7. Мотивы, побуждающие сотрудников ООО «Дорстрой» к трудовой деятельности

На рисунке 2.8 представлены виды материального стимулирования, существующие в ООО «Дорстрой». 90% ответили, что это премии, а 10% , что это надбавки.

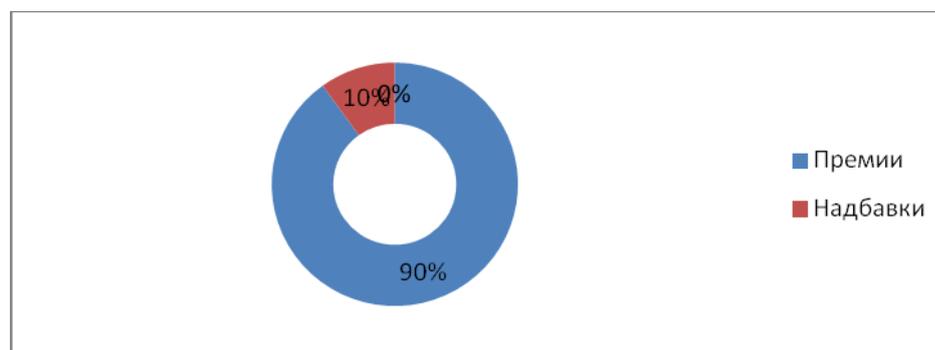


Рис. 2.8. Виды материального стимулирования существующие в ООО «Дорстрой»

Каждый из нас имеет представление об идеальной для себя работе, в анкете были приведены несколько высказываний о том, что такое условие труда для работников. Респондентам необходимо было подумать, в какой мере каждое из высказываний соответствует представлению опрошенных сотрудников ООО «Дорстрой» о хорошем условии труда. Полученные результаты представлены на рис. 2.9.

Из рис. 2.9 мы видим, что по мнению большинства опрошенных, хорошее условие труда:

- Гибкая система оплаты труда(отлично2%,среднее 74%,неудовлетворенны 24 %);
- Высокий уровень заработной платы(отлично 56 %,среднее 40%,неудовлетворенны 4 %);
- Сплоченный коллектив(отлично16 %,среднее 50%,неудовлетворенны 34 %);
- Хорошо оснащенное рабочее место(отлично 56 %,среднее 44%,неудовлетворенны 0%);
- Положительная психологическая атмосфера(отлично16 %,среднее 40%,неудовлетворенны 44%);

– Соблюдение вышестоящим руководством Трудового кодекса РФ(отлично 27 %,среднее 60 %,неудовлетворенны 13 %).

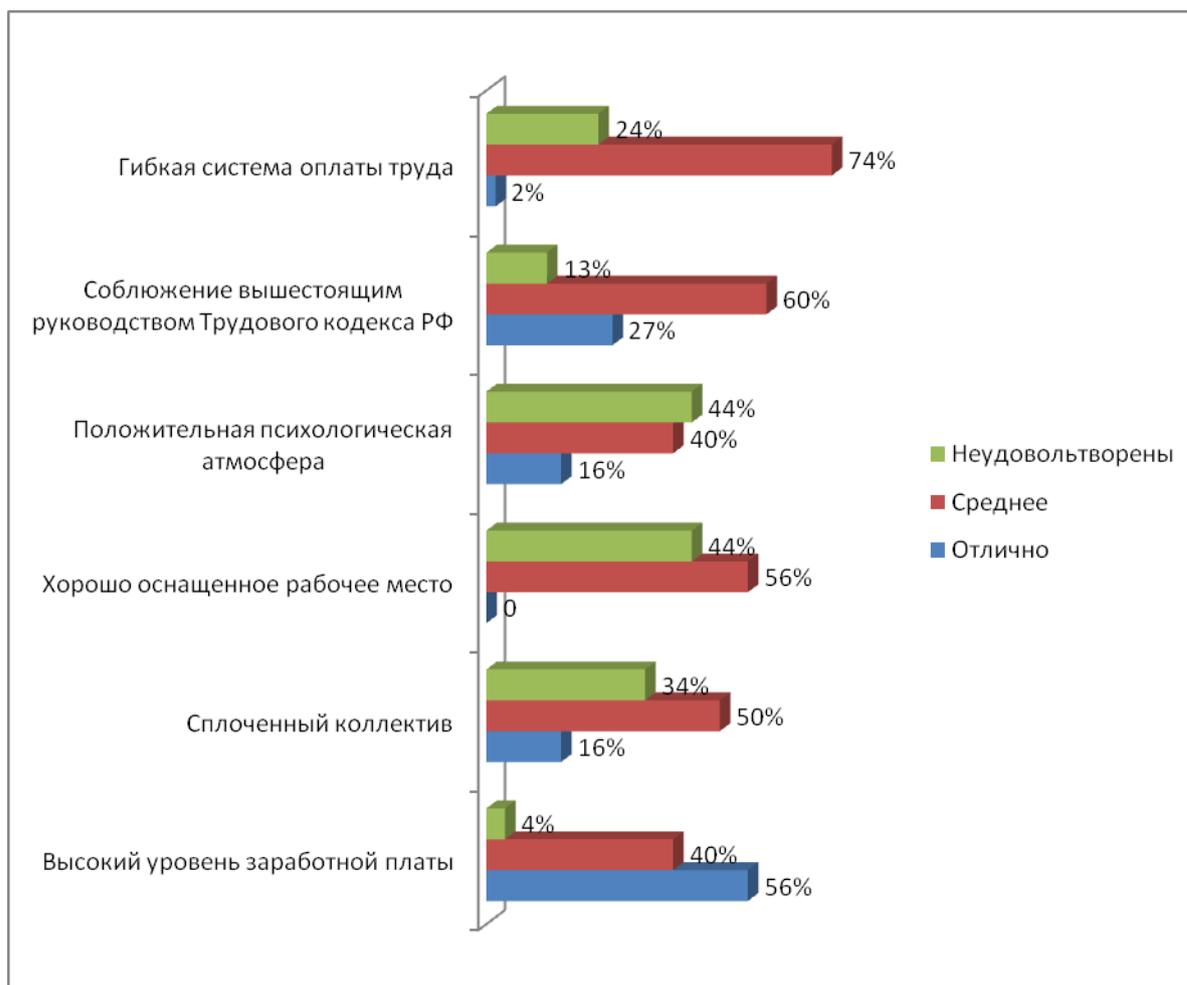


Рис. 2.9. Оценка условий труда в ООО «Дорстрой»

Так же, проходил опрос какие же виды материального стимулирования применялись к в течение последнего года на (рис 2.10) мы видим ответы респондентов . 73% ответили , что это премии , а 27% надбавки.

В ходе анализа мы выявили, какие требования сотрудники предъявляют к своей работе в реальных жизненных условиях. Насколько каждое из требований важно для респондентов. И насколько работа в ООО «Дорстрой» позволяет каждое из них удовлетворить.

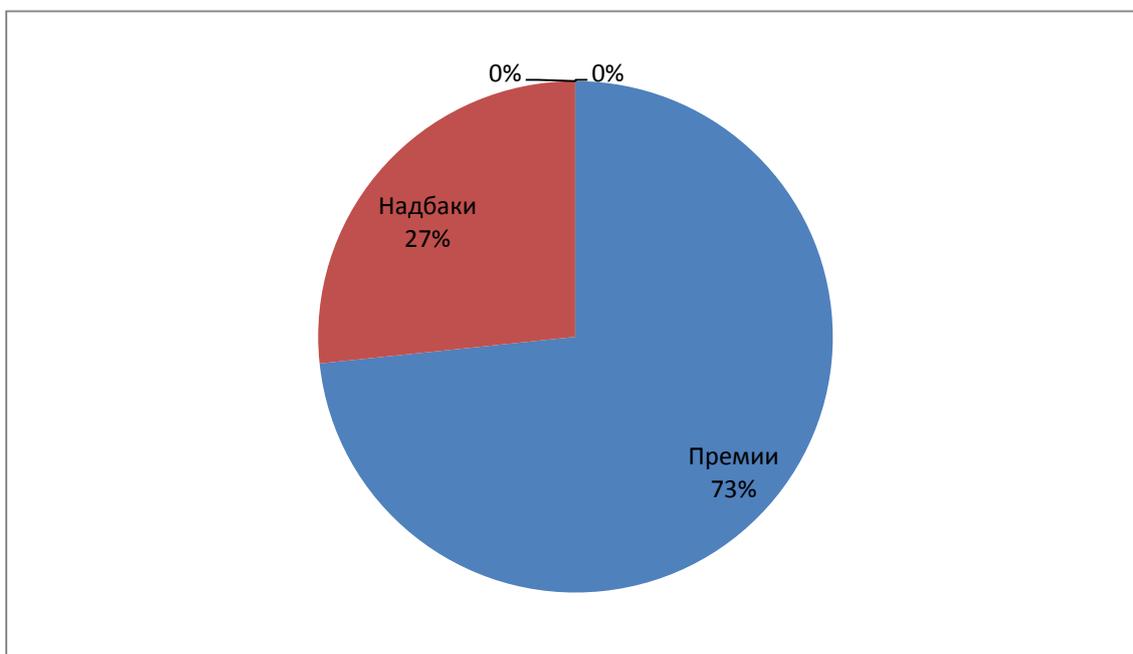


Рис. 2.10. Какие виды материального стимулирования применялись к Вам в течение последнего года

Таким образом, проанализировав основные виды материального стимулирования, приходим к выводу, что основные мотивы побуждающие их к трудовой деятельности, это потребность постоянного получения заработной платы, это другие поощрения и выплаты (премии), это другие, неденежные вознаграждения (путевки, проездные билеты). А так же гибкая система оплаты труда, высокий уровень заработной платы, хорошо оснащенное рабочее место, сплоченный коллектив, положительная психологическая атмосфера и соблюдение вышестоящим руководством Трудового кодекса РФ.

2.3. Анализ методов нематериального стимулирования ООО «Дорстрой»

Проанализировав, что моральное вознаграждение в ООО «Дорстрой» осуществляется вышестоящим руководством справедливо, мы выявили, что 40% считают, что да, 53% считают скорее да, чем нет и 7% скорее нет, чем да.

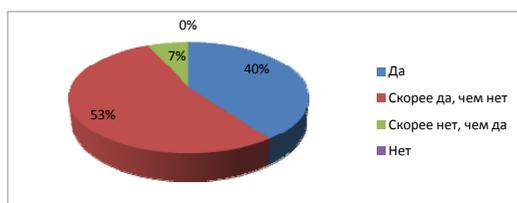


Рис. 2.11. Моральное вознаграждение в ООО «Дорстрой» осуществляется вышестоящим руководством справедливо

Так же в ходе анализа выявлено, что большинство опрошенных сотрудников ООО «Дорстрой» готовы уйти на другую работу в организации (60%), если предложат намного более высокую плату, 23% – если новая работа даст больше самостоятельности и 17% если это очень нужно для организации (рис. 2.12).

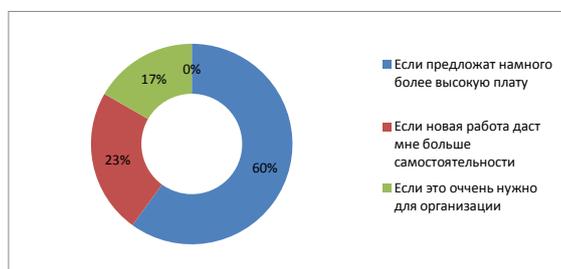


Рис. 2.12. При каких условиях вы согласны уйти на другую работу в организации.

Так же мы выяснили, как оценивают систему морального стимулирования сотрудники ООО «Дорстрой». 73% устраивает действующая система морального стимулирования, 17% считают, что моральное

стимулирование есть, но недостаточно продуманное, 7% думают, что моральное стимулирование никому не нужно, платили бы деньги и 3% считают, что морального стимулирования вообще нету.



Рис. 2.13. Оценка системы морального стимулирование в ООО «Дорстрой».

Так же мы провели опрос какие же формы морального стимулирования считаются лучшими для сотрудников ООО «Дорстрой». На рис 2.14. видно, что 33% ответили, что это почетная грамота, 27% считают, что это вынесение на доску почета, 20% считают, что это присвоение звания «Лучший работник», 17% похвала руководителя и 3% утверждают, что это благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку.

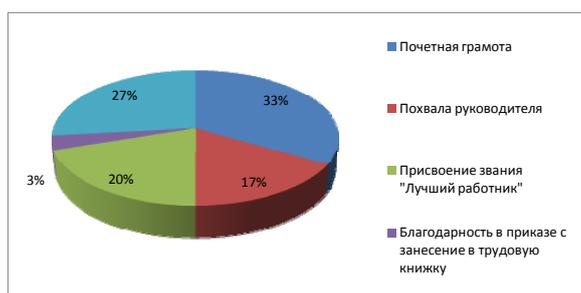


Рис. 2.14. Формы морального стимулирования в ООО «Дорстрой».

В ходе анализа нематериального стимулирования мы выявили, что большинство опрошенных сотрудников готовы уйти на другую работу в организации, если предложат намного более высокую плату, если новая работа даст больше самостоятельности и если это очень нужно для организации. Оценивая моральную систему стимулирования организации, мы выявили, что большинство сотрудников довольна ей.

Анализ методов морального стимулирования показал, что лучшими для сотрудников ООО «Дорстрой» являются: почетная грамота, вынесение на доску почета, а потом уже похвала руководителя и благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку.

3.МЕТОДИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ МЕТОДОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1. Мероприятия по развитию методов материального стимулирования труда персонала

В современных условиях формирование и сохранение персонала, обладающего высоким профессиональным потенциалом, возможно лишь в том случае, если система материального стимулирования обеспечивает организации конкурентные преимущества.

С точки зрения большинства руководителей организации, основной составляющей повышения интереса персонала к эффективной работе является размер заработной платы.

Однако, следует отметить, что системы оплаты труда и стимулирования персонала в организациях отличаются. Так, наблюдается большая разница в размерах минимальной заработной платы в организациях в целом, а также имеют место значительные различия в оплате труда разных групп персонала.

Почти все указанные отличия представлены размерами организаций, их экономическими показателями и экономическим положением. В то же время в разных организациях применяются различные подходы к оплате труда. Часто размер заработной платы зависит не столько от уровня квалификации и профессиональной подготовки, сколько от персонального отношения к данному сотруднику со стороны руководства.

Следовательно, можно предположить, что усиление влияния субъективных факторов при формировании систем оплаты труда может привести к текучести кадров, способствовать ухудшению социально-психологического климата в организации, служить источником слухов, сплетен, нездоровых настроений.

Сам по себе размер заработной платы не является тем фактором, который прямо воздействует на стабильность коллектива и непосредственно сдерживает текучесть кадров. Можно с уверенностью сказать, что текучесть кадров отсутствует не в тех организациях, где руководство ограничивается высоким уровнем заработной платы, а в тех, где есть сплоченный коллектив и дружеское отношение сотрудников.

На текучесть кадров влияет не столько размер заработной платы, сколько чувство социальной справедливости, связанное с организацией оплаты труда. Поэтому, максимальная текучесть кадров наблюдается там, где применяется персональный подход к оплате труда, вплоть до того, что сотрудники одного уровня и одного отдела получают разную заработную плату, а также там, где система оплаты труда "непрозрачная", то есть от работников скрывается схема оплаты труда, что свидетельствует плохому настроению в коллективе.

Важным фактором, повлиявшим на стабильность коллектива и стимулирующим повышение результативности труда, также является компенсационный пакет, предлагаемый организациям своим сотрудникам.

В настоящее время система стимулирования работников включает долгосрочные и краткосрочные выплаты, предусмотренные, с одной стороны, законодательством о труде, а с другой - возможностями организации.

Важным инструментом любой организации являются ее сотрудники. Далеко не все руководители понимают, как нелегко управлять этим ресурсом и допускают много ошибок. Отсутствие разработанной системы стимулирования качественного и эффективного труда создает снижение конкурентоспособности организации, что неблагоприятно скажется на заработной плате, социальной атмосфере в коллективе и деятельности организации в целом.

Без стратегии стимулирования труда невозможно дальнейшее существование, не говоря уже о росте и развитии любой организации. Это основа эффективного управления персоналом и важный фактор улучшения деятельности организации.

Стимулирование во многом отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже применяется стимулирование сотрудников организации .

Это связано с тем, что воспитание и обучение, как один из методов мотивирования людей, приводят к тому, что сотрудники организации сами проявляют непосредственное участие в делах организации, осуществляя нужные действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.²¹

Система стимулирования персонала - это "архимедов рычаг" менеджера, который оказывает сильнейшее психологическое и моральное воздействие на людей, чтобы у них было желание работать качественно, профессионально и аккуратно. Все это предусмотрено необходимостью крайне осторожного и обдуманного подхода к ее конструированию. Ничто так не портит людей, как необдуманная система стимулирования их отношения к труду. Поэтому в «Положении о стимулировании» должна быть четко прописана идеология» .

Структурно «Положение о системе стимулирования» состоит из материального стимулирования.

Конечно, особое значение имеет организация материального стимулирования, состоящая:

1. Премияльное вознаграждение.

Оно представляет собой дополнительное к должностному окладу денежное вознаграждение, выдаваемое сотруднику при проявлении им служебного рвения и высокого профессионализма, личного вклада, приложения усилий по сбережению в коллективе хорошей морально - психологической обстановки. Для определения суммы премиального вознаграждения предусматриваются следующие критерии:

²¹ Германова В. С. .разработка и внедрение системы материального стимулирования персонала на примере предприятия гостиничного бизнеса // Вестник науки и образования. – 2015. – № 4 - С. 131-133.

- реальный вклад в доходы ООО «Дорстрой»;
- деловой риск, его реальная или реальная полезность;
- отсутствие пропусков работы (по болезни, за свой счет и т.п.);
- профессиональная самоподготовка.

Премияльное вознаграждение определяется по итогам каждого месяца работы сотрудника ООО «Дорстрой» является составной частью его заработной платы.

Не исключено, что отдельные работники предприятия не проявят инициативности и риска в своей работе тогда их премияльное вознаграждение будет только их вкладом в образование прибыли предприятия.

При ежемесячном начислении премияльного вознаграждения его суммарные пределы не ограничены. Такая реальная перспектива увеличения премияльного вознаграждения должна стимулировать персонал ООО «Дорстрой» на повышение деловой активности, эффективное исполнение своих должностных обязанностей. Однако ежемесячное начисление премияльного вознаграждения может создавать руководству организации ряд финансово - расчетных неудобств. Представляется разумным премияльное вознаграждение следующим образом: по показателям реальный вклад, профессиональная самоподготовка, отсутствие пропусков в работе.

Совершенствование методов материального стимулирования персонала ООО «Дорстрой» должно основываться на установлении зависимости между оплатой труда и уровнем доходов организации, а так же эффективностью труда самого работника.

При введение предложенной системы следует обратить внимание на разработанные в менеджменте методы и условия применения систем участия работников в прибыли. Основные условия улучшения употребления систем участия работников в прибыли:

1. Участие в прибыли нерезультативно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, путей улучшения производства.

2. Определение размера премий должно определяться на таких показателях, на которые работники могут оказать непосредственное воздействие, т.е. на что они могут повлиять (прежде всего, в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках.

3. Работники должны сами принимать участие в разработке систем в прибыли или разделении выгод от улучшения производительности. Подобные системы могут разрабатываться руководителями.

Индивидуальное материальное стимулирование на предприятии должно быть разработано более детально. Прежде всего, это касается, определение индивидуальных премий в системе управления по целям, а так же получения дополнительных премий за переработанные часы работы.

2. Поощрение директором предприятия.

Необходимость этого вида поощрения обусловлена управленческой целью улучшения влияния директором организации повышения его личного авторитета в трудовом коллективе, обнаружение наилучших и профессиональных работников.

В ООО «Дорстрой» для этих целей необходимо создать особенный «Фонд директора предприятия».

Поощрения осуществляется лично директором, носит целевой характер, не связано какими - то временными сроками и не ограничено количеством сотрудников, которые могут быть его удостоены.

Критерии такого поощрения следующие:

- оперативно-качественное выполнение личных поручений директора;
- творческая разработка идей (предложений) директора;
- в связи со значительными событиями (рождением ребенка, юбилей, получение диплома, завершение учебы детей в школе или институте и т.д.).

Итак, модернизация материального стимулирования сотрудников и работников организации ООО «Дорстрой» включает: постоянное премиальное вознаграждение и введение поощрения директором предприятия.

Кроме того, следует принимать во внимание стимулирующий эффект программы «Социально - экономические блага».

Эта программа включает следующие критерии:

1. Поощрять возникновение династий на организацию для сохранения корпоративного духа.

2. Обеспечение работников доставкой от дома до места работы. Работники тратят время и деньги на дорогу. Поэтому покупка служебного автобуса является необходимостью.

Для выполнения всех выше изложенных пунктов программы "Социально - экономических благ" необходимо постоянное финансирование производственными средствами.

Следует внести в «Положение о материальном стимулировании» «Перечень денежных санкций за производственные нарушения» . Среди таких нарушений можно выделить:

1. Невыполнение плановых заданий.
2. Несвоевременное взыскание задолженности.
3. Приписки и искажения в отчетности и документации.
4. Нарушение установленных цен и тарифов на оказываемые услуги.
5. Халатное, небрежное отношение к оборудованию.
6. Разглашение коммерческой тайны.
7. Несоблюдение этических норм служебного положения.
8. Нарушение трудовой и производственной дисциплины.

Специалисты думают, что льготы и выплаты не будут носить временный, основной характер. Они стали жизненной потребностью не только самих сотрудников, но и их семей. Список льгот, предоставляемых сотрудникам, довольно велик:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченные отпуска;
- оплаченное время на обед;
- медицинское страхование на предприятии;

- дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- страхование от несчастных случаев;
- предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;
- помощь в повышении образования, переподготовке.

Огромной репутацией пользуются сегодня банки отпусков, которые соединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п. Когда сотруднику нужно дополнительно взять какой-либо день (или несколько дней) для своих нужд, он может воспользоваться запасом дней из банка отпусков, выкупить какое-то их число в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы.

Льготы и выплаты социального плана не вписываются непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов сотрудников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют организациям привлекать и закреплять профессиональных сотрудников, способствуют улучшению организации.²²

В действующей системе материального стимулирования ООО «Дорстрой» основной акцент делается на оплаченные отпуска.

Общий список социальных выплат организации следует обговорить с участием сотрудников (анкетирование, собрание коллектива).

Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент на ООО «Дорстрой» могут стать: оплаченные праздничные дни; оплаченное время на обед; медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование на предприятии; страхование от несчастных случаев;; помощь в повышении образования, переподготовке.

Объединяя все предложенные и уже существующие в организации меры материального стимулирования, мы можем привести следующий перечень форм получения экономического дохода работниками, способствующими стимулировать их трудовую деятельность:

²² Бабаева Л. В. Кадровый менеджмент предприятия / Л. В. Бабаева, И. Н. Киреев. – М.: «Наука», 2012. – 183с.

1. Заработная плата (основная заработная плата и дополнительная: премии и надбавки).
2. Бонусы (разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждения и премии).
3. Участие в прибыли (установленная доля выручки из которой формируется поощрительный фонд).
4. Планы дополнительных выплат (личных расходов в зависимости от результата труда).
5. Сберегательные фонды (организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой процентов).
6. Отчисления в пенсионный фонд (создается собственный, альтернативный государственному пенсионный фонд, куда производятся отчисления).
7. Ассоциация получения кредитов (установка льготных кредитов).²³

Все данные формы материального стимулирования должны применяться для определения материального вознаграждения, при этом затраты на персонал. Внедрение необходимо осуществлять постепенно, при этом одна форма может являться источником для другой (например, сберегательные фонды - источники кредитов).

Улучшения в систему оплаты труда необходимо разработать для каждой категории персонала и внести в положение об оплате и премировании труда на предприятии. Предлагаемые условия премирования будут иметь более лучшее воздействие на каждого их сотрудников и смогут стимулировать работу отдельных категорий работников.

Конечно, оценить предложенную систему стимулирования персонала можно будет лишь через некоторое время. Однако, даже при достаточно ответственном и профессиональном подходе к разработке системы материального стимулирования со стороны специалистов полезность

²³ Бухалков М. И. Организация производства и управление предприятием: учебник. / М. И. Бухалков. Гриф МО РФ. – М.: Инфра-М, 2013.

функционирования этой системы на практике во многом, если не в основном, будет зависеть от высшего руководства организации, от применяемых им методов управления, от его воли и умения сделать организацию еще более конкурентоспособным.

3.2. Рекомендации, направленные на оптимизацию методов морального стимулирования труда персонала ООО «Дорстрой»

Рассматривая средства нематериального стимулирования, использованных в ООО «Дорстрой» было отмечено, что они в основном представлены, почетной грамотой, вынесением на доску почета и похвалой руководителя.

В качестве социальных приемов улучшения стимулирования труда можно предложить следующие мероприятия:

- подарки ко дню рождения; поздравления сотрудников с 23 февраля, 8 марта, Новым Годом;
- совместное проведение досуга, организуемое руководством организации, юбилейные торжества;
- похвала, поддержка со стороны коллектива;
- благодарственное письмо со стороны руководства;
- престижность труда;
- возможность общения;
- причастность к делам трудового коллектива;
- размеры и планировка служебного кабинета;
- подарки к праздникам, юбилеям.

Приведем пример расчета затрат на социальные приемы повышения стимулирования труда в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Расчет затрат на социальные приемы повышения мотивации труда персонала в ООО «Дорстрой» на 2016г., тыс. руб.

Социальные приемы воздействия	Сумма
Новогодние подарки для детей в возрасте до 14 лет	15 000
Юбилеи работников	10 000
Подарки к праздникам	20 000
Итого	45 000

Особое значение в организации, где работает множество людей, имеет хороший психологический климат. Испортить его может любая мелочь, поэтому его надо постоянно сохранять. Для организации хорошего психологического климата необходим высокий профессионализм руководителя, умение выполнять функции управления, но это не значит, что при идеальном психологическом климате в этой организации не будет конфликтов. Они будут постоянно, так как конфликт – это разные точки зрения на одно и то же явление, и если их нет, то нет развития коллектива. Если конфликтная ситуация предотвращена, стороны пришли к общему согласию, найден компромисс, то конфликт будет конструктивным, функциональным. И любой руководитель должен стимулировать функциональные конфликты, так как именно с их помощью в процесс управления (совещания, собрания, семинары и т.п.) могут быть привлечены все сотрудники организации.

Рассматривая личную мотивацию, следует отметить следующее. Что мотивирует сотрудника, помимо заработной платы? Чем еще может привлекать его работа в его организации, в его коллективе и т.д. Если задуматься, на работе, где мы проводим, чуть ли не всю часть своей жизни, можно не только улучшить благосостояние, но и обрести новые знакомства, совершенствовать свой творческий потенциал, завести роман и даже создать семью.

Во многих организациях единственное вознаграждение, которое получают сотрудники – это заработная плата. Поэтому не стоит забывать, в чем еще нуждаются люди. Им необходимо, чтобы в них верили, делились с ними опытом, обеспечивали новой информацией, а результат их работы вознаграждали.

Чтобы понять, что движет человеком на работе, следует выделить список чаще всего встречающихся мотивов к трудовой деятельности, не включающий простое желание заработать.

1) Самоутверждение. Основано на работе, которая приносит необходимые цели и достижения. Которая в дальнейшем будет показателем заработной платы, похвалой руководителя и простое признание, что сотрудник - лучший.

2) Хороший коллектив. Для работы сотрудника в социальной среде на рабочем месте, является одним из важных критериев выбора. Хороший коллектив и сплоченное отношение сотрудников, дадут возможность закрыть глаза на отдельные негативные стороны организации. К внедрению психологического климата сотрудников, хорошо влияющих на их работу, определяют авторитет и профессионализм руководителя, его стиль, совместимость сотрудников характером, жизненными ценностями, эмоциями и другие свойства их отношений друг с другом. Все эти факторы накладывают свой отпечаток на психологическую атмосферу коллектива, на характер и формы межличностных отношений, коллективные мнения, настроения, на целеустремленность, направленность, сплоченность, требовательность, дисциплинированность, самостоятельность, социальную активность, устойчивость.

3) Желание работать в определенном окружении (организация, коллектив и т.д.).

4) Возможность продвигаться по карьерной лестнице. Один из наиболее наилучших стимулов, т.к. во-первых, при этом повышается заработная плата; во-вторых, расширяются полномочия и работник становится причастен к принятию управленческих решений; в-третьих, повышается степень ответственности, что заставляет человека работать лучше и не допускать ошибки; в-четвертых, повышает доступ к большему объему информации. Словом, повышение в должности позволяет сотруднику

почувствовать себя значимым, нужным организации, что делает его более заинтересованным в своей работе²⁴.

5) Самостоятельность и ответственность. Работа требует серьезного подхода к ней и умения самостоятельно принимать управленческие решения в разных ситуациях.

6) Стимулирование свободным временем. В результате недостатка свободного времени многие сотрудники трудятся с ощущением хронической усталости, испытывают постоянные нервно-эмоциональные перегрузки. Система стимулирования трудовой активности предполагает оптимальное соотношение рабочего и свободного времени, т.к. у людей кроме самой работы могут быть и другие не менее важные дела, например, занятия спортом, хобби или просто отдых с семьей. Если сотрудник нуждается в свободном времени, а его полностью забирает работа, то он будет избегать ее, понижая таким образом производительность труда организации.

7) Создание необходимых условий высокопроизводительного труда. К таким условиям относят: оптимальную организацию рабочего места, отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных), достаточную освещенность, темп, режим труда и др. Хотя всегда искали попытки стандартизировать условия труда, в результате ряда исследовательских работ оказалось, что, например, идеального рабочего места не бывает. Идеальное с точки зрения общих правил НОТ рабочее место не отвечает потребности в новых впечатлениях, в повышенной активности, появляющихся в следствие высокой подвижности нервных процессов.

Конечно, список мотивов не полный. То, что хорошо для одного работника, не будет хорошо другому. Знание мотивации сотрудников даст руководству ООО «Дорстрой» возможность успешно осуществлять быстрое управление персоналом.

²⁴ Самоукина Н. В. Стимулирование персонала как проблема.//Управление Персоналом, № 7, 2008.

Так же для сотрудников ООО «Дорстрой» можно применять следующие стимулы:

1)Достижение. Определяется потребностью достижения успехов, измеряется личными трудовыми вкладами в организацию. Стимулирование достижением может происходить за счет использования сотрудниками возможности делать свою работу в условиях растущего использования их навыков и профессиональных качеств.

Стимулирование достижением может происходить за счет предоставления людям возможности делать свою работу в условиях растущего использования их навыков и профессиональных качеств.

2)Признание. Признание - это один из наиболее высоких побудительных стимулов. Людям необходимо знать не только то, насколько близко они достигли своих целей или сделали свою работу, но также и то, что их достижения оценены руководителем справедливо.

С другой стороны, хвалить нужно в свое время, а похвала должна быть связана с конкретными достижениями сотрудника. И в этом используется не единственная форма признания. Денежные вознаграждения, особенно премии, связанные с достижением, вручаемые сразу после того, как результат выполнен, или же основные признания, к которым присоединяются ощутимые премии, - все это важные способы, в которых взаимно улучшаются процессы денежного и неденежного стимулирования. Есть и другие формы признания, такие как награды за долгую службу, отпуска и заграничные путешествия - все это может быть общей системой вознаграждения.

Признание также могут дать руководители, прислушивающиеся к советам своих сотрудников, что даст, полную признательность за их вклад в организацию. Так же есть и другие действия, которые означают признание,- продвижение по службе, расширение рабочего места для более качественной и аккуратной работы.

3)Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся сотрудники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации.

Они могут быть представлены лично руководителю. Такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией.

4) Публичное признание выражается распространении информации о достижениях сотрудников в газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах («Досках почета»), награждение особо отличившихся сотрудников особыми знаками, грамотами, внесение их имен в специальные книги. Почти всегда публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т.

Вслед за любыми эффективными действиями сотрудников и даже незначительными результатами должна следовать похвала. К ней, однако, используются некоторые требования. Похвала должна быть отмеренной, последовательной, постоянной, контрастной (нужны перерывы, потому что, если слишком часто использовать этот метод, его действие ослабнет). Кроме того, она может иметь объективные критерии, так как неискренняя похвала или ее отсутствие демотивирует.

5) К критике нужно подходить более разборчиво. Она должна стимулировать сотрудников, на полное устранение их недостатков. Это будет возможно лишь при условии полнейшей справедливости. Основные правила использования критики: дружелюбие; разговор «с глаза на глаз», руководителя и сотрудника; похвала сотрудника или наоборот; уважения к критикуемому сотруднику; без всяких требований признания ошибок и так же помощь в устранение проблемы.

6) Ответственность. Можно создать мотивы у сотрудников, которые будут нести большую ответственность за их непосредственную работу. Это то, что будет считаться передачей полномочий, которая будет побуждать мотивацию, содержащей сделанную работу. Так же она связана с основной идеей, что сотрудники будут стимулироваться, получая нужные средства для достижения поставленных целей и миссий организации.

Основные работы, которые могут использоваться для стимулирования, состоят в том, что, во-первых, сотрудники получают обратную связь, относящуюся к их производительности, путем оценки их собственной работы в организации; во-вторых, сотрудники должны выполнять работу эффективно, теми способностями, которые они ценят в себе; и, в-третьих, сотрудники должны понять, что им дают самим достичь, свои цели и задачи.

7) Влияние. Мотивом сотрудников должно быть стремление к власти. В исследовании Дэвида Маклеланда выявлено, что наряду с потребностью получения власти было всегда первичной задачей для руководителя, так же есть место и дружеским отношениям всех работников. Организация через свою политику вовлечения создает стимулы, ставя сотрудников в ситуации, когда их взгляды могут быть выражены, выслушаны и послужить руководством к действию.

Говоря о мотивации к труду, не стоит забывать и про факторы демотивирующие. Радостный сотрудник, всегда качественно выполнявший свои непосредственные обязанности, будет скучным, усталым и будет стремиться брать больничный.

Практика показывает, что среди причин, мешающих получать радость от работы, наиболее сильными являются:

- плохое руководство;
- несправедливая система стимулирования;
- невыполнение обещанного;
- плохая обстановка в коллективе;
- недостаточная занятость сотрудника;
- игнорирование инициативы;
- психологические проблемы, не связанные с работой.²⁵

Директор любой организации должен знать основы мотивации и демотивации сотрудников. Бывает, что заработная плата большая, организация

²⁵ Трапицын, С.Ю. Мотивация персонала в современной организации/ С. Ю. Трапицын. Спб.: ООО «Книжный дом», 2007.

устраивает сотрудника, а он хочет уйти на другую работу. Виноваты причины, которые побудили его расстаться с прежней работой. Нужно в свое время определить эти причины и дать руководителю лучше понять своего сотрудника и решить вместе с ним эти проблемы.

Таким образом, предложенные элементы системы стимулирования помогут руководству ООО «Дорстрой» лучше мотивировать своих сотрудников к труду и улучшить эффективность работы сотрудников, а следовательно, и эффективность функционирования всей организации.²⁶

3.3. Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Рассмотрев вышеизложенное, мы можем сделать следующие выводы.

В ООО «Дорстрой» рекомендуется провести следующие мероприятия по стимулированию труда:

- дополнительное обучение (переподготовку);
- самообразование
- проведение аттестации комиссией или руководителем предприятия в виде конкурсов (например, «Лучший технолог», «Лучший водитель» и т.п.);
- присвоение (или не присвоение) соответствующего разряда по результатам аттестации, повышение (или не повышение) квалификации;
- назначение работника на соответствующую должность с учётом его профессиональных и личных качеств;
- повышение заработной платы в соответствии с занимаемой должностью работника;
- предоставление работникам социальных гарантий.

²⁶ Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / О.В. Евтихов. Гриф МО РФ. – М.: Инфра-М, 2014.

Система материального стимулирования ООО «Дорстрой» может включать в себя:

- премии (бонусы);
- премии работникам к юбилейным датам;
- пенсионные накопления;
- участие в прибылях;
- медицинское страхование на предприятии;
- страхование от несчастных случаев;
- вознаграждение по итогам работы за год;
- оплату обучения (работника или его детей),
- оплату проезда работников;
- оплаченные праздничные дни;
- организация и оснащение рабочих мест;
- оплату отдыха работника и т.п.

Также можно применить систему премирования, которая наиболее справедливо оценивает труд сотрудника и стимулирует улучшение эффективности, производительности труда и качества. Премирование сотрудников зависит от заключительных результатов деятельности в организации. Премии выплачиваются после подведения результатов труда сотрудников и организации за месяц. Разработка и внедрение справедливой и подходящей для ООО «Дорстрой» и для сотрудников системы оплаты за выполненную работу является важным фактором улучшения уровня трудовой мотивации персонала и роста эффективности и конкурентоспособности организации.

В качестве социальных приемов совершенствования стимулирования труда нами предложены следующие мероприятия: подарки ко дню рождения; поздравления сотрудников с 23 февраля, 8 марта, Новым Годом; совместное проведение досуга, организуемое руководством организации, юбилейные торжества; похвала, поддержка со стороны руководителя; похвала, поддержка со стороны коллектива; занесение на Доску почета; благодарственное письмо

со стороны руководства; ценный подарок; почетная грамота; престижность труда; возможность общения; причастность к делам трудового коллектива; размеры и планировка служебного кабинета; подарки к праздникам, юбилеям.

В нематериальном стимулировании учитывают следующие факторы: повышение профессионализма сотрудника и его коллектива; выполнение сложных задач и их решения; привлечение рабочих к управлению организацией; распределение полномочий; стимулирования карьерного роста сотрудников.

При этом очень важно, чтобы оценка персонала проводилась не просто так, а чтобы был видимый результат сотрудника. Повышение сотрудников на руководящую должность является одним из лучших мотивов эффективной работы. Для этого необходимо регулярно, желательно не реже одного раза в год, производить повышение сотрудников в другой отдел или даже отделение. Таким образом, все остальные сотрудники будут хотеть достичь того же результата, и работа организации станет более эффективной и производительной.

Для некоторых сотрудников гораздо важнее признание общественности и осознание того, что его труд действительно ценится. Потому стоит регулярно устраивать корпоративные вечера с вручением грамот или просто выражением признательности и благодарности лучшим из лучших.

Положительно на производительность в организации будет влиять обмен опытом стажировка сотрудников в других организациях.

Рассчитаем предполагаемый эффект от внедрения предложенных мероприятий в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Предполагаемый эффект от внедрения предложенных мероприятий

Предлагаемые мероприятия	Предполагаемый эффект	
	Для организации	Для персонала
Премирование	Повышение производительности труда	Заинтересованность в результатах труда

Доплата за стаж	Закрепление работника в организации	Заинтересованность в продолжении работы на предприятии, чувство уверенности в будущей работе
Призы, похвала, занесение на Доску почета	Лояльность работников	Стимул побуждения к эффективному труду
Причастность к делам трудового коллектива	Улучшение работы в группе	Удовлетворение трудовой деятельностью
Подарки на праздники	Повышение авторитета у работников	Признательность к вниманию руководства

Считаем, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с использованием других методов управления позволит улучшить интерес сотрудников в результатах своего труда и эффективность всей системы управления организацией.²⁷

Подводя итог, следует отметить, что в целом стимулирование сотрудников в организации ООО «Дорстрой» довольно обширно и разнообразно, но, однако, присутствуют такие моменты, которые требуют более глубокого внимания. Если изменить имеющиеся принципы стимулирования и дополнить их более новыми и совершенными, то главные показатели эффективности работы организации поднимутся до небывалых высот, что принесет руководству прибыль, а сотрудникам более высокие заработные платы и, следовательно, большие стимулы для качественной работы.

²⁷ Жерновская, Е.П. Экономика труда: учебное пособие / Е.П. Жерновская. – М.: Инфра-М, 2014.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Выпускная квалифицированная работа посвящена проблеме выявления и обоснования особенностей развития системы управления предприятием на основе активизации процессов стимулирования трудовой деятельности.

Проведенное исследование практики применения стимулирования труда, и возможностей по повышению его эффективности позволили сделать следующие выводы:

1) Установлено, что эффективное управление сотрудниками невозможно без понимания стимулирования. Произвести эффективную систему способов и методов управления персоналом, можно благодаря, знаниям о том, что движет человеком, что направляет его, какие мотивы лежат в основе его действий. Для этого нужно знать, как проявляются те или иные мотивы, как и какими способами, эти мотивы будут реализованы.

Также нужно знать, что главными элементами результативного мотивирования труда является стимулирование сотрудников. В организациях, где персонал тесно взаимодействуют между собой, при реализации стимулов необходимо считаться с их потребностями. Тогда мотивирование будет действительно эффективным и значимым.

2) Обзор разных теорий и моделей стимулирования, среди которых выделяется теория потребностей Абрахама Маслоу и теория Ричарда Дафта, а так же многие другие, показал, что в данных работах готовых советов по поводу стимулирования сотрудников нет. Руководству современных предприятий. Носледовало бы уяснить для себя их главные положения, а так же необходимо разработать для себя собственную программу стимулирования сотрудников.

3) Предложены методические основы исследования практики применения стимулирования трудовой деятельности на предприятии. В качестве метода исследования был использован анкетный опрос. В анкетировании приняли участие 30 респондентов.

4) В качестве объекта исследования выбрано предприятие ООО «Дорстрой», направлениями деятельности которого являются промышленное, гражданское строительство, реконструкция, капитальный ремонт объектов производственного назначения и коммунального хозяйства, строительство инженерных систем. Компания располагает опытным персоналом и развитой материально-технической базой, что неоднократно подтверждалось на строительстве многочисленных объектов.

5) В результате анализа факторов, связанных с характером и сутью самой работы и оказывающих влияние на удовлетворенность сотрудников нынешней заработной платой в ООО «Дорстрой» было выявлено, что большинство опрошенных (61%) скорее удовлетворены заработной платой, чем нет. 32% опрошенных работников полностью удовлетворены и 7 % не довольны своей заработной платой. Оценивая сотрудниками ООО «Дорстрой» определения, что для них значит их заработок, (57%) считают, что им нужен гарантированный заработок - пусть небольшой, но что бы был . 30% считают, какой бы он ни был, я его заработал его сам. 10% считают, что это плата за время и усилия, а (3%) считают, что это оплата за их трудовой вклад в общие результаты деятельности в организации .Оценивая сотрудниками какие же мотивы побуждают их к трудовой деятельности в ООО «Дорстрой», половина опрошенных (50%) считают, это потребность постоянного получения заработной платы. 47% считают, что это другие поощрения и выплаты(премии), а 3% утверждают, это другие, неденежные вознаграждения (путевки, проездные билеты). Так же, проходил опрос какие же виды материального стимулирования применялись к в течение последнего года на сотрудников мы видим ответы респондентов . 73% ответили , что это премии , а 27% надбавки.

6) Установлено, что моральное вознаграждение в ООО «Дорстрой» осуществляется вышестоящим руководством справедливо, так считают 40% сотрудников, 53% считают скорее да, чем нет и 7% скорее нет , чем да.

Выявлено, что большинство опрошенных сотрудников ООО «Дорстрой» готовы уйти на другую работу в организации (60%), если предложат намного

более высокую плату,. 23% – если новая работа даст больше самостоятельности и 17% если это очень нужно для организации .

73% сотрудников ООО «Дорстрой» устраивает действующая система морального стимулирования, 17% считают, что моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное, 7% думают, что моральное стимулирование никому не нужно, платили бы деньги и 3% считают, что морального стимулирования вообще нету.

Среди форм морального стимулирования, которые считаются лучшими для сотрудников ООО «Дорстрой», 33% ответили, что это почетная грамота, 27% считают, что это вынесение на доску почета, 20% считают, что это присвоение звания «Лучший работник», 17% похвала руководителя и 3% утверждают, что это благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку.

7) На основе выявленных недостатков в процессе материального стимулирования труда, реализуемого в ООО «Дорстрой», разработаны мероприятия, способствующие развитию системы управления предприятием на основе активизации процессов стимулирования трудовой деятельности на данном предприятии. Предложенные мероприятия позволят направить мотивацию работников ООО «Дорстрой» к эффективным действиям их работы. В частности, было предложено разработать несколько мероприятий: «Положение о системе стимулирования», «Фонд директора предприятия», «Социально - экономические блага», «Перечень денежных санкций за производственные нарушения»

8) Предложены мероприятия нематериального стимулирования, в частности:

- подарки ко дню рождения; поздравления сотрудников с 23 февраля, 8 марта, Новым Годом;
- совместное проведение досуга, организуемое руководством организации, юбилейные торжества;
- похвала, поддержка со стороны коллектива;

- благодарственное письмо со стороны руководства;
- престижность труда;
- возможность общения;
- причастность к делам трудового коллектива;
- размеры и планировка служебного кабинета;
- подарки к праздникам, юбилеям.

9) Расчет социально-экономической эффективности от реализации предложенных мероприятий показал рост социальных и экономических показателей от осуществления мероприятий, направленных на стимулирование работников к эффективным действиям и повышению эффективности их работы. Это говорит, об эффективности предложенных мероприятий как в экономической, так и социальной сфере.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Агарков А. П. Теория организации. Организация производства: интегрированное учебное пособие для бакалавров. / А. П. Агарков. – М.: Дашков и К, 2014. – 490 с.
2. Андреева, И. Л. Экономика труда: учебник. / И. С. Андреева. – М.: Юнити, 2014. – 294 с.
3. Анциферова Л.Т. МОТИВАЦИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ/Анциферова Л.Т.:Известия Самарского научного центра Российской академии наук. 2012. Т. 14. № 4-5.
4. Бабаева Л. В. Кадровый менеджмент предприятия / Л. В. Бабаева, И. Н. Киреев. – М.: «Наука», 2012. – 183с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.
6. Байтасов Р. Р. Управление персоналом. Конспект лекций: учебное пособие. / Р. Р. Байтасов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 351 с.
7. Бирштейн Б., Боршевич В. Теория рефлексивности Джорджа Сороса // Рефлексивные процессы и управление. – 2012. – № 1–2 (Том 11).
8. Божович Л. И. Личность и ее формирование в детском возрасте. М., 2008.
9. Большакова И.А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 12.
10. Бородин А.И. Методология и инструментальные средства для проведения реинжиниринга //Менеджмент в России и за рубежом. 2011.
11. Брентано Л. «Красанд» Народное хозяйство Византии. –М., 2013.
12. Булатова А. С. Экономика труда: учебник. / А. С. Булатова. – М.: Юристъ, 2014. – 896 с.
13. Бухалков М. И. Организация и нормирование труда: учебник для вузов. / М. И. Бухалков. Гриф МО РФ. – М.: Инфра-М, 2014. – 217 с.

14. Бухалков М. И. Организация производства и управление предприятием: учебник. / М. И. Бухалков. Гриф МО РФ. – М.: Инфра-М, 2013. – 511 с.
15. Бычин В. Б. Организация и нормирование труда: учебное пособие. / В. Б. Бычин. Гриф УМО ВУЗов России. – М.: Инфра-М, 2014. – 434 с.
16. Власов П. К., Киселева А. А., Осичев А. В., Власов К. П. Методы исследований и организация экспериментов – СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), 2013. - 412 с.
17. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М. Генкин. - 8-е изд., пересмотр. и доп. (ГРИФ). – М.: Норма, 2013. – 448 с.
18. Генкин, Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: учебник для вузов / Б.М. Генкин. Гриф МО РФ. – М.: Норма, 2014. – 543 с.
19. Горгорова В.В., Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала/Горгорова В.В., Кобина Л.А./Инженерный вестник Дона. 2013. Т. 27.
20. Грачев, М.В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации: Учебное пособие. - М.: Дело, 2012
21. Дафт Р. «Менеджмент». М., 2008.
22. Девятко И. Ф. Методы социологического исследования: Учебное пособие / И. Ф. Девятко – М.: Книжный дом Университет (КДУ), 2009. – 296 с.
23. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011.
24. Добреньков В.И., Кравченко А.И. Методы социологического исследования: Учебник / В.И. Добреньков, А.И. Кравченко – М.: Инфра – М, 2008. – 768 с.
25. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / О.В. Евтихов. Гриф МО РФ. – М.: Инфра-М, 2014. – 442 с.

26. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. Гриф МО РФ. – М.: Инфра-М, 2015. – 489 с.
27. Еникеев М.И. Общая психология. - М.: ПРИОР, 2010.
28. Жерновская, Е.П. Экономика труда: учебное пособие / Е.П. Жерновская. – М.: Инфра-М, 2014.– 410с.
29. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации: учебник для магистров / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. – М.: Юрайт, 2014. – 365 с.
30. Иванов, И.Н. Организация производства на промышленных предприятиях: учебник / И.Н. Иванов. Гриф УМО России. – М.: Инфра-М, 2013. – 430 с
31. Ильин Е.П. Работа и личность. Трудоголизм, перфекционизм, лень. – М., 2011.
32. Климантова Г.И., Черняк Е.М., Щегорцов А.А. Методология и методы социологического исследования: Учебник – М.: Дашков и Ко, 2014.
33. Конституция Российской Федерации. принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с учетом поправок, внесенных законом Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 5 февраля 2014 г. № 5-ФКЗ).
34. Кравченко А.И. Методология и методы социологических исследований. Учебник для бакалавров – М.: Юрайт, 2014.
35. Левина С. Диагностика мотивации / С. Левина, И. Пономарёва // Кадровик. - 2010. - № 3-1. - С. 20-24.
36. Левина С. Приоритеты управления трудовой мотивацией [Текст] / С. Левина, И. Пономарева // Экономист. - 2010. - № 2. - С. 81.
37. Левина С. Управление мотивацией руководителей и специалистов организации [Текст] / И. Пономарева, С. Левина // Управление персоналом. - 2010. - № 3. - С. 58-61.
38. Левина С.Ш. Стратегические приоритеты развития системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей и специалистов

организаций [Текст] / С.Ш. Левина, И.К Пономарёва // Аудит и финансовый анализ. - 2010. - № 2. - С. 342-345.

39. Левина С.Ш. Диагностика стратегических приоритетов развития системы управления мотивацией трудовой деятельности руководителей и специалистов организаций [Текст] / С.Ш. Левина, И.В. Глухова, И.К. Пономарева // Экономические науки. - 2009. - № 61. - С. 273-276.

40. Леонтьев Д.А. Психология смысла. – М., 2007.

41. Маслоу А. Мотивация и личность. М., 2008 г.

42. Резник С.Д. Менеджмент: бакалаврская работа / Под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2013.

43. Резник С.Д. Гендерный менеджмент: женщины в управлении. Учебное пособие. / Резник С.Д., Макарова С.Н. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 416 с.

44. Резник С.Д. Организационное поведение: Учебник -3-е изд., перераб. и доп. – «ИНФА-М», 2012. - 460 с.

45. Резник С.Д. Основы личной конкурентоспособности / Резник С.Д., Сочилова А.А. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 251 с.

46. Резник С.Д. Персональный менеджмент*: учебник. пераб. и доп. / Под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 559 с.

47. Резник С.Д., Игошина И.А., Студент вуза: технологии обучения и профессиональной карьеры, учебное пособие - издание 3-е, переработанное и дополненное., Инфа-М 2013. – 509 с.

48. Ровенская В.В. Мотивация как прогрессивный механизм управления персоналом на промышленных предприятиях / Ровенская В.В., Курина Н.С.: Научные труды SWorld. 2012. Т. 16. № 4. С..

49. Романов А.Н Персонал: управление, характеристика, мотивация/Романов А.Н., Лобанов Н.И., Петрунин А.И.:В сборнике: Глобализация науки: проблемы и перспективы Сборник статей Международной научно-практической конференции. Ответственный редактор А.А. Сукиасян. 2014..

50. Тихонова Е. В. Методология и методы социологического исследования: учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования – М.: Академия, 2012. - 368.

51. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ, принят ГД ФС РФ 21.12.2001, действующая редакция от 31.12.2014.

ГЛОССАРИЙ

Анкета – набор вопросов, каждый из которых логически связан с главной задачей.

Мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Стимул - объект-наблюдение, воздействующий на опрашиваемого субъекта («стимулирующий» его принять то или иное решение).

Признание - это один из наиболее сильных побудительных стимулов. Людям необходимо знать не только то, насколько хорошо они достигли своих целей или выполнили свою работу, но также и то, что их достижения оценены должным образом.

Премия - одна из форм поощрения за выдающиеся результаты, достигнутые в какой-либо области деятельности либо поощрительная плата работнику за высокую квалификацию.

Потребность - внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо, проявляется в зависимости от ситуационных факторов.

Прибыль - положительная разница между суммарными доходами (в которые входит выручка от реализации товаров и услуг, полученные штрафы и компенсации, процентные доходы и т. п.) и затратами на производство.

Эффективность - продуктивность использования ресурсов в достижении какой-либо цели.

**АНКЕТА ПО ИЗУЧЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ МЕТОДОВ
СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ
ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Уважаемый респондент!

Исследование проводится с целью изучения состояния методов стимулирования труда персонала ООО «Дорстрой». Просим Вас принять участие в данном исследовании.

Заранее благодарим Вас за сотрудничество!

Организация материального стимулирования :

1. *Вы довольны уровнем своей заработной платы?*

- 1. Да.
- 2. Скорее да, чем нет.
- 3. Скорее нет, чем да.
- 4. Нет.

2. *Определите, что для Вас значит Ваш заработок?*

- а). Плата за время и усилия.
- б). Это, прежде всего, плата за мои знания
- в). Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности в организации.
- г). Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но что бы был.
- д). Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

3. *Какие мотивы побуждают Вас к трудовой деятельности в ООО «Дорстрой»?*

- а)- потребность постоянного получения заработной платы;
- б)- вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год;
- в)- другие поощрения и выплаты (премии);
- г)- другие, неденежные вознаграждения (путевки, проездные билеты)

4. *Какие виды материального стимулирования существуют в вашей организации :*

- а). Премии
- б). Надбавки
- в). Льготные кредиты
- г). Путевки
- д). Оплата транспортных расходов

5. *Оцените условия труда на вашем предприятии (5-отл, 1-неудовл)*

	5	4	3	2	1
Высокий уровень заработной платы.					
Сплоченный коллектив					
Хорошо оснащенное рабочее место					
Положительная психологическая атмосфера					
Соблюдение вышестоящим руководством Трудового кодекса Российской Федерации					
Гибкая система оплаты труда					

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 1

6. Какие виды материально стимулирования применялись к Вам в течение последнего года?

- а).Премии
- б).Надбавки
- в).Льготные кредиты
- г).Путевки

Организация не материального стимулирования на предприятии:

7.Вы считаете, что моральное вознаграждение на Вашем предприятии осуществляется вышестоящим руководством справедливо?

- а).Да.
- б).Скорее да, чем нет.
- в).Скорее нет, чем да.
- г).Нет.

4.Допустим, что вам предлагают другую работу в вашей организации. При каких условиях вы бы на это согласились ?

- 1.Если предложат намного более высокую плату.
- 2.Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.
- 3.Если новая работа даст мне больше самостоятельности.
- 4.Если это очень нужно для организации.

8.Как вы оцениваете систему морального стимулирования на Вашем предприятии?

Морального стимулирования практически нет, никто не скажет "спасибо" за труд	-----
Моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное	-----
Меня вполне устраивает действующая система морального стимулирования	-----
Моральное стимулирование никому не нужно, платили бы деньги	-----
Другое (можете высказать свое мнение): -----	

9. Какие формы морального стимулирования вы считаете лучшими для вас?

Почетная грамота	-----
Похвала руководителя	-----
Присвоение звания "Лучший работник"	-----
Благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку	-----
Вынесение на доску почета	-----
Упоминание в корпоративной газете	-----
Возможность для обучения, возможность карьеры, рост ответственности и влияния	-----

10. Попробуйте определить, что для вас значит ваш заработок?

- а). Плата за время и усилия.
- б). Это, прежде всего, плата за мои знания
- в). Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности в организации.
- г). Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но что бы был.
- д). Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

Общие сведения:

1. Пол: а) муж. б) жен.

2. Возраст: а) до 25 лет б) 26-35 в) 36-45 д) более 55 лет

3. Ваша должность: _____.

4. Образование:

- а) среднее,
- б) средне-специальное
- в) высшее,.

5. Стаж работы на предприятии:

- а). Менее года.
- б). от 1 до 3 лет.
- в). от 3 до 5 лет.
- г). от 5 до 10 лет.
- д). Более 10 лет.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Сводные результаты мониторинга процесса стимулирования труда и возможностей по повышению его эффективности

Таблица 1

Пол респондентов

Пол респондентов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Мужчины	30	100

Таблица 2

Возраст респондентов

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
До 25 лет	1	3
26-35 лет	10	34
36-45 лет	18	60
Более 55 лет	1	3

Таблица 3

Должность респондентов

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Водитель	16	54
Рабочий	8	27
Механизатор	3	10
Прораб	1	3
Тракторист	1	3
Механик	1	3

Таблица 4

Образование респондентов

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Среднее	21	70
Среднее-специальное	8	26
Высшее	1	4

Таблица 5

Стаж работы респондентов

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Менее года	-	-
От 3 до 5 лет	14	47
От 5 до 10 лет	15	50
Более 10 лет	1	3

Таблица 6

Удовлетворенность своей заработной платой

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Да	9	32
Скорее да, чем нет	17	61
Скорее нет, чем да	2	7
Нет	-	-

Таблица 7

Определение, что для Вас значит Ваш заработок

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Плата за время и усилие	3	10
Это, прежде всего, плата за мои знания	-	-
Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности в организации	1	3
Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но что бы был.	17	57
Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).	9	30

Таблица 8

Какие мотивы побуждают Вас к трудовой деятельности

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Потребность постоянного получения заработной платы	15	50
Вознаграждение за выслугу лет, по итогам работы за год	-	-
Другие поощрения и выплаты (премии)	14	47
Другие, неденежные вознаграждения (путевки, проездные билеты)	1	3

Таблица 9

Какие виды материального стимулирования существуют в вашей организации

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Премии	25	90
Надбавки	5	10
Льготные кредиты	-	-
Путевки	-	-
Оплата транспортных средств	-	-

Таблица 10

Оценка условий труда на предприятии

Оценка условий труда (5-отл, 1- неудовл)	5	4	3	2	1
Высокий уровень заработной платы.	-	17	12	1	-
Сплоченный коллектив	5	15	10	-	-
Хорошо оснащенное рабочее место	-	17	13	-	-
Положительная психологическая атмосфера	5	12	13	-	-
Соблюдение вышестоящим руководством Трудового кодекса Российской Федерации	8	18	4	-	-
Гибкая система оплаты труда	1	22	7	-	-

Таблица 11

Какие виды материального стимулирования применялись к Вам в течение этого года

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Премии	22	73
Надбавки	8	27
Льготные кредиты	-	-
Путевки	-	-

Таблица 12

Моральное вознаграждение на Вашем предприятии осуществляется
вышестоящим руководством справедливо

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Да	12	40
Скорее да, чем нет	16	53
Скорее нет, чем да	2	7
Нет	-	-

Таблица 13

Если вам предлагают другую работу в вашей организации. При каких условиях вы бы на это согласились ?

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Если предложат намного более высокую плату	18	60
Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя	-	
Если новая работа даст мне больше самостоятельности.	7	23
Если это очень нужно для организации.	5	17

Оценка системы морального стимулирования

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Морального стимулирования практически нет, никто не скажет "спасибо" за труд	1	3
Моральное стимулирование есть, но недостаточно продуманное	5	17
Меня вполне устраивает действующая система морального стимулирования	22	73
Моральное стимулирование никому не нужно, платили бы деньги	2	7

Таблица 15

Какие формы морального стимулирования считаются лучшими

Варианты ответов	Кол-во ответивших	Кол-во ответивших в %
Почетная грамота	10	33
Похвала руководителя	5	17
Присвоение звания "Лучший работник"	6	20
Благодарность в приказе с занесением в трудовую книжку	1	3
Вынесение на доску почета	8	27

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземплярах.

Библиография 51 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2016 г.

Денисов Е.С.

(подпись автора работы)