

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

_____. _____. _____.
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема Развитие системы мотивации труда персонала деревообрабатывающей организации (на примере ООО "Сура-Лес" г.Пенза)

(наименование темы)

Автор работы Е.В. Швецова
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»
(номер, наименование)

Профиль (направленность) Управление персоналом организации

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-№ 141-180-2018 Группа УП- 41
(номер группы)

Руководитель работы М.В. Черниковская
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

ПЕНЗА 2018

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Швецовой Елены Витальевны
(фамилия, имя, отчество студента)

на тему: Развитие системы мотивации труда персонала деревообрабатывающей организации (на примере ООО "Сура-Лес" г.Пенза)

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены его цели и задачи, указаны теоретическая и практическая значимость результатов исследования.

Первая глава «Теоретические и методические основы развития системы мотивации персонала организации» посвящена понятию и роли мотивации труда персонала, системе мотивации труда персонала организации, методике исследования системы мотивации труда персонала.

Во второй главе «Анализ системы мотивации труда персонала деревообрабатывающей организации в ООО «Сура-Лес»» определены факторы, влияющие на систему мотивации труда персонала, система мотивации труда персонала в организации, нематериальные методы мотивации персонала.

В третьей главе «Программа мероприятий по развитию системы мотивации труда персонала», предложены методы развития системы мотивации труда персонала, программа стимулирования труда персонала, мероприятия по повышению уровня мотивации труда персонала организации.

В заключении представлены основные выводы и рекомендации по результатам исследования.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1. Понятие и роль мотивации труда персонала	7
1.2. Система мотивации персонала в организации.....	17
1.3. Методика исследования системы мотивации труда персонала	27
2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СУРА- ЛЕС»).....	33
2.1. Факторы, влияющие на систему мотивации труда персонала.....	33
2.2. Стимулирование труда персонала	45
2.3. Нематериальные методы мотивации труда персонала.....	55
3. ПРОГРАММА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА	67
3.1. Методы развития системы мотивации труда персонала	67
3.2. Программа стимулирования труда персонала	70
3.3. Оценка экономической эффективности мотивации и стимулирования труда персонала	74
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	80
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	86
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 АНКЕТА ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА	93
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 СВОДНЫЕ ДАННЫЕ ТАБЛИЦЫ С РЕЗУЛЬТАТАМИ АНКЕТИРОВАНИЯ СОТРУДНИКОВ ООО «СУРА-ЛЕС».....	98

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. Заинтересованность предприятий в повышении эффективности производства вытекает из структуры экономических систем. В каждой из них имеются две части: управляющая и управляемая. Одной из основных функций управляющей системы является создание действенных стимулов труда для управляемой системы.

Путь к эффективной профессиональной деятельности человека лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

Сегодня имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет.

Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать “отключению” того же самого человека. Никто точно не может сказать, как детально действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срывается.

Обилие литературы по проблемам мотивации сопровождается многообразием точек зрения на их природу. Что, несомненно, предопределяет большой интерес к проблемам мотивации и стимулирования человека к деятельности, в том числе профессиональной.

В России процесс формирования систем стимулирования труда происходит в сложных социально-экономических условиях. В стране не так много успешных предприятий. На каждом из них стараются создать свою собственную модель мотивации и стимулирования с учетом реальных условий экономической среды. Причем, некоторые топ-менеджеры формируют свои модели мотивации,

основываясь по-прежнему на советском опыте, многие из прозападно-ориентированных компаний внедряют на своих предприятиях зарубежные управленческие технологии. Есть и такие, которые разрабатывают качественно новые модели, не имеющие аналогов в мировой достаточно обширной практике.

Цель данной работы - разработка программы мероприятий и методов развития системы мотивации труда персонала (на примере ООО «Сура-Лес»).

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

1. Определены теоретические и методические основы развития системы мотивации персонала организации.

2. Определено понятие и роль мотивации труда персонала.

3. Изучена методика исследования системы мотивации труда персонала.

3. Дали анализ системы мотивации труда персонала деревообрабатывающей организации

5. Проанализированы факторы, влияющие на систему мотивации труда персонала.

6. Проанализированы нематериальные методы мотивации труда персонала

7. Разработана оценка эффективности системы мотивации труда персонала.

Объект исследования - сотрудники деревообрабатывающей организации ООО «Сура-Лес»

Предмет исследования - система мотивации и стимулирования персонала в ООО «Сура-Лес»

Структурно работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы.

Введение определяет актуальность, цели и задачи, объект и предмет исследования.

Первая глава посвящена раскрытию теоретических аспектов, касающихся системы нематериальной мотивации. Вторая глава содержит анализ системы управления и системы нематериальной мотивации в исследуемой организации.

Третья глава приводит рекомендуемые к внедрению мероприятия, позволяющие повышать эффективность системы нематериальной мотивации. Выводы и рекомендации содержат выводы и предложения по теме исследования

Теоретическая база исследования. В работе использованы труды известных зарубежных авторов как В.С. Блэйк Р.Р.¹ Магура Л.Р.² Мерманн Э.М.,³ и отечественных Л.И. Абрютин М.С.,⁴ Агарков А.П.,⁵ Барановская Н.И.,⁶ Базаров Т.Ю.,⁷ Вишнякова М.В.⁸ и др. ученых как занимающихся проблемами мотивации деятельности, в том числе мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Практическая значимость исследуемой проблемы состоит в том, что применение разработанной системы мотивации труда персонала в организации позволит улучшить трудовую деятельность персонала в долгосрочной перспективе и обеспечит организации устойчивое положение на рынке услуг г. Пензы.

Научная новизна состоит в проведении комплексного воздействия мероприятий по стимулированию труда персонала на поведение работников с целью подготовки рекомендаций по совершенствованию таких мероприятий.

¹ Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления [Текст]: учебник. 1-е изд / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2016. – 274 с.

² Магура М.И. Управление мотивацией персонала. / [Текст]: учебник. 1-е изд./Магура М.И. Управление мотивацией персонала 2015.-211с.

³ Мерманн Элизабет Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации; Гуманитарный центр - Москва, 2015. - 184 с.

⁴ Абрютин М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст]: учебник. 1-е изд./ Абрютин М.С. Учебное пособие. – М.: Дело и сервис, 2015. – 265 с.

⁵ Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии [Текст]: 3-е изд. Учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев. — Электрон. дан. — М. : Дашков и К, 2014. — 400 с.

⁶ Барановская Н. И. Повышение конкурентоспособности строительной организации на основе развития ее кадрового потенциала: понятие конкуренции и конкурентоспособности строительной организации, кадровый потенциал. [Текст]: учебник. 1-е изд/ Барановская Н.И. Повышение конкурентоспособности строительной организации на основе развития ее кадрового потенциала: понятие конкуренции и конкурентоспособности строительной организации, кадровый потенциал. Кызыл: ТувГУ, 2016. -334с.

⁷ Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 141с.

⁸ Вишнякова М. В. Охота на менеджера в кризисный период. Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров. [Текст]: учебник. 1-е /Вишнякова М.В. Охота на менеджера в кризисный период. Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров — Москва: Управление персоналом, 2017. — 367 с.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Понятие и роль мотивации труда

Мотивация может быть отнесена к функциям менеджмента. Она объединяет систему факторов, способствующих выполнению конкретной задачи через стимулирование психологических факторов работников, позволяющих задействовать побудительные силы, позволяющие выполнять достижение целей и решение задач. Существуют разные определения мотивации, а их сведения позволяют определить мотивацию как процесс стимулирования деятельности работника, обеспечиваемый со стороны организации и направленной на достижение необходимых целей. Базой мотивации являются мотивы, которые рассматриваются как импульсы, позволяющие человеку начинать поступать определенным образом. Мотивы в жизни человека возникают в зависимости от потребностей и нужд, которые испытывает человек. Базовой категорией здесь является именно потребность, которую можно определить как осознание отсутствия чего-то необходимого, заставляющее человека действовать⁹.

Существует достаточное количество теорий, которые объясняют мотивы и системы мотивации. Одной из широко распространенных теорий является теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, распределившего формирование потребностей по уровням жизнедеятельности человека. А.Маслоу выделяет потребности, формирующие систему мотивации и заставляющие человека совершать поступки для достижения целей – физиологические потребности, – потребность в безопасности, – социальные потребности, – потребность в уважении и самоутверждении, – потребность в самовыражении.

Возникающие потребности вынуждают человека находить способы для их удовлетворения, то есть они формируют мотив. Это отражает пирамида,

⁹ Вишнякова М. В. Охота на менеджера в кризисный период. Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров. [Текст]: учебник. 1-е /Вишнякова М.В. Охота на менеджера в кризисный период. Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров — Москва: Управление персоналом, 2017. — 367 с.

распределяющая потребности по уровням, чем выше уровень расположен в пирамиде, тем больше сил требуется от человека для его достижения. Потребности иерархичны, самая элементарная потребность – физиологическая, выражается в том, что человек хочет кушать, одеваться и жить под крышей. Человек должен быть в безопасности, защищен от внешних негативных воздействий, что и выделяет второй уровень в пирамиде – потребность в безопасности. Существование человека в обществе – социуме формирует его социальные потребности. В обществе каждый человек стремится занять свое достойное место, что формирует потребности в самоутверждении и получении уважения со стороны. Самый высокий уровень отведен под самовыражение, когда человек стремится к проявлению собственного мира, собственного «Я».¹⁰

Также могут быть названы теории мотивации Герцберга, Врума, МакКлелланда, Оучи и других. Рассмотрим понятие мотива. потребность в самовыражении потребности в уважении и самоутверждении социальные потребности потребности в безопасности физиологические потребности. Мотив можно рассматривать как систему целей для какого-то действия. Каждый мотив включает разное количество ценностей, влияющих на исполнение отдельных действий. Чем выше уровень социализации, тем разнообразнее мотивы и совершеннее система мотивации. В процессе жизнедеятельности формируется стимул к выполнению действия, что предполагает, что результатом на удовлетворение потребности будет вознаграждение в виде ценности, важной для человека. Поэтому первоначальное формирование интереса к получению вознаграждения можно принять как наиболее важный момент в реализации и применении мотивационных механизмов. В процессе трудовой деятельности могут быть использованы разные виды вознаграждений: внутренние и внешние. Внешние вознаграждения – это денежные выплаты, возможность реализации стремлений к построению карьеры и прочее, что формирует прямую зависимость

¹⁰ Булат Р. Е. Правовые нормы и психологическое сопровождение управления персоналом в строительстве[Текст]: учебник. 1-е изд / Р. Е. Булат – СПб: Бизнес-пресса, 2016. – 197 с.

результатов труда от существующей системы стимулирования, основанной на заинтересованности работника.

К внутренним вознаграждениям можно отнести удовлетворение от работы, чувство успеха и признание заслуг, то есть психологические факторы. Таким образом, выделяется взаимосвязь с потребностями, среди которых можно выделить первичные и вторичные, а также личными мотивами человека и применяемой системой стимулирования и мотивации трудовой деятельности. Мотивация – это многофакторный процесс, формируемый в разных сферах проявления, что включает механизм побуждения. В системе мотивации можно выделить несколько фаз – исходная фаза, – фаза инициирования действия и фаза управления действием, – фаза после действия. Эти фазы реализуются в рамках мотивационных событий, то есть формирования мотивационных тенденций, возникновения и актуализации намерений, инициирования действий.¹¹

Следствием мотивации является действие, которое может или закончить существующий на данный момент мотивационный процесс, или положить начало новому мотиву, который формирует новое действие.

Функциями системы мотивации являются – планирование, что проявляется в выявлении потребностей, установлении их иерархии; анализ изменения потребностей, установление связи между потребностями и мотивами; выбор стратегии для реализации мотивационного механизма. – осуществление, что проявляется в создании условий, которые отвечают существующим потребностям; обеспечение материальных или нематериальных стимулов; создание уверенности на пути достижения цели; формирование представления о ценности вознаграждения. – управление рассматривается как система контроля и сравнения результатов, а также корректировка стимулов. Мотивация основана на знании психологических и физиологических потребностей человека, что и формирует ее основу, поэтому в теории менеджмента для эффективности управления менеджеру нужно анализировать существующие мотивы работников,

¹¹ Кибанова А. Я. Управление персоналом организации. [Текст]: учебник. 1-е изд./Кибанова А.Я. - М.: Инфра-М. - 2017г. - 512с.

что позволяет понять причины выбора целей на разных этапах трудовой деятельности, а также использовать это знание в стимулировании стремления ее исполнения. Менеджер должен понимать мотивы трудового поведения и характер мотивации, что позволит влиять на эффективность деятельности в рамках организации, создавать условия для повышения эффективности работы персонала.¹²

Так как мотивация – это процесс, влияющий на качество работ, то необходимо знать, можно ли воздействовать на мотивацию с позиции менеджера. Если такая ситуация возможна, то нужно искать пути для реализации этого фактора. Чтобы система мотивации работала, она прежде всего должна быть сформирована, на что оказывают влияние факторы и причины объективного характера. Именно поэтому необходимо тщательно подходить к выбору механизмов мотивации, что позволит повысить мотивацию работников и получить необходимый результат. Таким образом, можно сделать вывод, что мотивация – это важный фактор деятельности организации, позволяющий оказывать существенное воздействие на персонал с целью получения необходимого и планируемого результата. Мотивация связана с процессом стимулирования, которое можно рассматривать как действенное воздействие на персонал. Мотив – это причина начала действий человека, что является психологическим фактором, но данный фактор должен обеспечиваться ответом со стороны организации. Это и является стимулированием, под которым можно понимать элемент рабочей ситуации, позволяющий влиять на поведение человека в сфере труда. Функциями стимулирования в этом случае являются экономическая, социальная и моральная функции. Экономическая функция стимулирования проявляется в повышении эффективности деятельности организации, в частности, возрастает производительность труда и качество производимой продукции или выполняемых работ. Достижение таких

¹² Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала . [Текст]: учебник. 1-е / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Управление персоналом: развитие трудового потенциала 2015. - 192 с.

показателей может быть обеспечено за счет повышения активности человека, но если человек не видит смысла в повышении активности, он не будет способен выдавать повышенные результаты своей деятельности. Нравственная функция также проявляется в повышении активности человека, но в отличие от первой функции, такая активизация происходит в сфере общественной жизни трудового коллектива, что выражается в улучшении морально – психологического климата, улучшении взаимоотношений в коллективе, повышается качество самого коллектива. При этом важно, чтобы была обеспечена правильная и обоснованная система стимулов, учитывающая традиции и исторический опыт конкретной организации. Социальная функция проявляется в формировании разного уровня доходов, то есть при рассмотрении для конкретного человека она ориентирована на вызов материального интереса к повышению трудовой активности, что позволит человеку выйти за пределы организации с возможностью использования больших средств и удовлетворения большего количества своих потребностей, а по возможности и желаний.¹³

Мотив и стимул оказывают влияние на работников, побуждая его к выполнению действий; их можно рассматривать как две стороны одного явления. Мотивация активизирует профессиональное и личностное развитие работников, человек стремится к большему по сравнению с тем, что есть у него на данный момент. Мотив исходит для человека. Стимулирование активизирует работу людей в рамках организации и должности, что заставляет действовать людей в интересах организации. Стимулирование и мотивация имеют разные корни, но работают на одну цель, их рассмотрение в комплексе позволяет увидеть, что стимулирование и мотивация должны объединяться для повышения эффективности в интересах организации. Стимулирование соблюдает следующие требования – требование комплексности – рассматривается через сочетание разных видов стимулов, которые зависят от системы управления персоналом и

¹³ Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала . [Текст]: учебник. 1-е / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Управление персоналом: развитие трудового потенциала 2015. - 197 с.

специфики работы предприятия; – требование дифференцированности, определяющее необходимость применения индивидуального подхода к работнику; – требование гибкости и оперативности, определяющее возможности пересмотра системы стимулов при изменениях в окружающей среде. Принципы стимулирования – доступность, выражаемая в понятности и демократичности условий стимулирования; – осязаемость, проявляемая в реальном выражении действия системы стимулирования; – постепенность, проявляемая в повышении уровня стимулирования планомерно, без резких скачков; – минимизация разрыва в результате труда и его оплатой, что предусматривает малое временное расстояние между результатом и вознаграждением за него; – сочетание моральных и материальных стимулов позволяет использовать как материальные, так и нематериальные (моральные) стимулы, позволяющие повышать эффективность воздействия на работника. – сочетание стимулов и анти стимулов, которые ориентированы не только на поддержку человека, но и вызов негативной реакции на какую-то систему, по факту используется метод «кнута и пряника».¹⁴

Формами стимулирования являются материальное и нематериальное стимулирование.

Материальное стимулирование - это система денежного или не денежного (но имеющего материально – вещественную форму) выражение. Основным ее элементом является заработная плата, позволяющая воздействовать на эффективность труда.¹⁵ Любому человеку работает не только ради собственного удовольствия, но и для того, чтобы обеспечить свою жизнь и потребности, поэтому размер оплаты труда для всех очень важен. Чем больше оплата труда – тем больше своих потребностей человек способен удовлетворить. В системе денежной мотивации могут быть также выделены бонусы, премии, участие в акционерном капитале и пр. К не денежной форме относят ценные подарки,

¹⁴ Ковалев В.В. Управление персоналом: учебное пособие [Текст]: учебник. 1-е изд /Ковалев В.В управлене персоналом– М.: Дело, 2014. – 213 с.

¹⁵ Ковалев В.В. Управление персоналом: учебное пособие[Текст]: учебник. 1-е изд/Ковалев В.В. Управление персоналом – М.: Дело, 2014. – 217 с.

оплату путевок и т.п. Нематериальные стимулы ориентированы на удовлетворение психологических потребностей человека. Их целью является моральное воздействие на человека через создание вокруг него атмосферы социальной гармонии.

К ним относят медицинское обслуживание, страхование, предоставление отпуска, пенсии и т.п. Границы материального и нематериального стимулирования определяются через статусные отличия, под которыми понимаются стимулы, которые получает сотрудник, занимающий определенное социальное положение в организации, например, отдельный рабочий кабинет, привилегии для конкретного работника. Выражаются виды стимулирования в рамках организации через понятие компенсационного пакета.¹⁶

Компенсационный пакет – это комплекс положений об оплате труда и премировании, льготы для сотрудников, разрабатываемые организацией самостоятельно в зависимости от социально-экономического положения. Основная цель компенсационного пакета

- стимулировать трудовое поведение работников в направлении достижения конкретных задач, поэтому могут быть определены цели системы компенсации:
- привлечение работников в организацию,
- сохранение коллектива,
- стимулирование производительного поведения,
- контроль над издержками на работников,
- административная эффективность и простота,
- соответствие требованиям законодательства.¹⁷

В традиционной форме система компенсаций включает основную и дополнительную часть. К основной части системы относится – заработная плата,

¹⁶ Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: [Текст]: учебник. 1-е изд/Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации 2008. – 40 с.

¹⁷ Васюхин О.В., Основы мотивации инновационной деятельности [Текст]: учебник. 1-е изд /Васюхин О.В. Основы мотивации инновационной деятельности 2015.-225с.

дополнительная - льготы, предоставляемые работнику. Применимость форм стимулирования зависит от того, к какому типу относится работник по форме мотивации.¹⁸

Стимулирование направлено на повышение мотивации через сосредоточение работниками усилий в той сфере, которая важна для организации. Выделяют разные виды мотивации: положительная и отрицательная мотивация; внешняя и внутренняя мотивация; общекорпоративная, включающая групповую и индивидуальную; само мотивация.

Таким образом, мотивация может быть отнесена к функциям менеджмента. Она объединяет систему факторов, способствующих выполнению конкретной задачи через стимулирование психологических факторов работников, позволяющих задействовать побудительные силы, позволяющие выполнять достижение целей и решение задач. Существуют разные определения мотивации, а их сведения позволяют определить мотивацию как процесс стимулирования деятельности работника, обеспечиваемый со стороны организации и направленной на достижение необходимых целей. Базой мотивации являются мотивы, которые рассматриваются как импульсы, позволяющие человеку начинать поступать определенным образом.¹⁹

Таким образом, функциями системы мотивации являются – планирование, изменения потребностей, установление связи между потребностями и мотивами; выбор стратегии для реализации мотивационного механизма. – осуществление, что проявляется в создании условий, которые отвечают существующим потребностям; обеспечение материальных или нематериальных стимулов; создание уверенности на пути достижения цели; формирование представления о ценности вознаграждения. – управление рассматривается как система контроля и сравнения результатов, а также корректировка стимулов. Мотивация основана на

¹⁸ Чалдаева, Л. А. Экономика предприятия : учебник и практикум для академического бакалавриата[Текст]: учебник. 1-е изд / Л. А. Чалдаева. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 426 с.

¹⁹ Чалдаева, Л. А. Экономика предприятия : учебник и практикум для академического бакалавриата[Текст]: учебник. 1-е изд / Л. А. Чалдаева. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 435 с.

знании психологических и физиологических потребностей человека, что и формирует ее основу, поэтому в теории менеджмента для эффективности управления менеджеру нужно анализировать существующие мотивы работников, что позволяет понять причины выбора целей на разных этапах трудовой деятельности, а также использовать это знание в стимулировании стремления ее исполнения. Менеджер должен понимать мотивы трудового поведения и характер мотивации, что позволит влиять на эффективность деятельности в рамках организации, создавать условия для повышения эффективности работы персонала.²⁰

1.2. Система мотивации персонала

Система мотивации очень широкое понятие, можно долго перечислять различные инструменты, которые лежат в основе популярных систем мотивации, такие как КТУ (коэффициент трудового участия), КПЭ (ключевые показатели эффективности), трейдинг, кафетерий льгот и другие. Если обратиться к научным трудам А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, можно увидеть, что в основе систем мотивации лежат потребности человека. Соответственно, для построения любой системы мотивации нужно ответить на вопрос, какие потребности вам необходимо удовлетворить, чтобы добиться результата. Если вы хотите описать систему мотивации, определите разрезы, в рамках которых вы хотите построить свой анализ. Например, материальная или нематериальная; краткосрочная (от месяца до года) или долгосрочная (свыше года); направленная на достижение результата (КПЭ) или изменяющая поведение людей (поведенческие компетенции).²¹

Систему мотивации составляют материальная и нематериальная части. Если с материальной частью все более-менее понятно - системы бонусов и премий,

²⁰ Ключков, А. Особенности систем мотивации персонала в России / [Текст]: учебник. 1-е изд./ Ключков А. Управление персоналом. – 2015. – 55с.

²¹ Широкова, Г.В. Управление изменениями в российских компаниях [Текст]: учебник. 3-е изд. / Г.В. Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. – 452 с.

завязанные на непосредственную продуктивность сотрудника, используемые в разнообразных комбинациях, то с нематериальной частью все значительно сложнее. Она привязана к философии компании и стилю управления. В авторитарной системе, как правило, это система штрафов и жесткого контроля, что является малоэффективным. При демократическом стиле управления возможно все что угодно, вплоть до досок почета или каких-то соревнований с целью удовлетворения потребности в признании, успехе. Также к системе мотивации можно отнести предоставление услуг сотруднику - социальный пакет, например. Относить ли это к материальным стимулам, остается на усмотрение руководителя. Наиболее оптимальным кажется предоставление социального пакета по системе кафетерия, при которой максимально удовлетворяются индивидуальные мотивы сотрудника. В этом случае расширяется набор услуг, которые предоставляются сотруднику при работе в компании, а он в свою очередь может выбрать на определенный лимит те, что больше его интересуют. Так, кто-то захочет посетить фитнес-клуб, а кто-то предпочтет курсы иностранного языка. Данная система самая красивая, но, к сожалению, самая редкая ввиду своей трудоемкости.²²

Системы мотиваций с премированиями, бонусами или премиями-призами встречаются, наверное, в каждой второй компании, но работают они по-разному. Где-то это действительно мотивирует, а где-то сотрудники просто не понимают, что им нужно сделать, чтобы получить приз, или планки для достижения бонусов завышены. Сейчас все более популярны системы мотивации с градацией поощрений - например, обучение, поход в кино (боулинг), турпоездки, дополнительные дни к отпуску... Это довольно эффективно и продуктивно, так как позволяет учесть интересы гораздо большего количества людей.²³

Мотивация коллектива - задача не одного человека - менеджера по персоналу или генерального директора, а всего руководящего состава, от того же

²² Широкова, Г.В. Управление изменениями в российских компаниях [Текст]: учебник. 3-е изд. / Г.В. Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. – 480 с.

директора до самого младшего начальника. Без активного участия всех руководителей любая самая совершенная система не сможет выполнить своего назначения, а процесс ее внедрения будет очень болезненным и малоуспешным.

И, конечно же, обязательно нужно получать обратную связь от сотрудников, ведь именно для них строится любая система мотивации.

Чаще всего разработка систем мотивации ложится на плечи грамотного менеджера по персоналу. Хотя в идеале это должно быть совместной разработкой HR с непосредственным руководителем. Никто, кроме руководителя, не знает, что именно нужно его сотрудникам. Он работает с людьми и знает их ситуацию, их нужды. Но для этого необходимо быть внимательным к людям, а внимание требует усилий и умений. Хороший руководитель понимает, что счастливый человек работает лучше, чем тот, которого принуждают, - такова человеческая природа.

Так, чем сильнее руководитель, тем более он склонен к разработке систем мотивации и их внедрению, а не к разработке систем штрафов и жесткого контроля дисциплины.

Одни из наиболее частых ошибок - это, во-первых, мнение руководителей, что систему мотивации можно создать один раз и на всю жизнь. На самом деле однажды созданную систему нужно постоянно дорабатывать и развивать.

Во-вторых, слишком завышенные ожидания от системы. Да, КПД работников при грамотно созданной системе мотивации увеличится, уменьшится текучка, но не стоит ждать увеличения эффективности в разы.

В-третьих, мотивация обязательно должна быть прозрачна, понятна всем сотрудникам и выполнять роль связующего звена между целями и задачами компании и интересами работников.

При неграмотно разработанной мотивации компания может не только понести финансовые затраты, но и, что хуже, просто демотивировать работников.

Самая типичная ошибка - это финансовая мотивация "в минус". Из таких компаний бегут, и таким компаниям не отдаются и не служат. Еще одна типичная ошибка характерна для излишне либеральных компаний и заключается в

отсутствии каких-либо правил. Тогда вся мотивация происходит по принципу "пойду к директору и попрошу". В этом случае человек не видит ориентиров, у него не возникает понятия об ограничениях. Со временем сотрудники воспринимают поощрение не как благо, а как обязанность руководства. А необходимость просить становится демотивирующим фактором. Главное - найти баланс, не всегда нужно копировать все, что есть на рынке: если внедрить сразу все передовые элементы материальной и нематериальной мотивации, это не гарантирует, что можно получить самый замотивированный персонал. Также очень многое зависит от руководителей. Если первое лицо компании не разделяет и не верит в существующую систему мотивации, наивно ожидать, что в нее поверят остальные сотрудники.²⁴

Менталитет, традиции и культура оказывают огромное влияние на личность человека. Региональный, еще один немаловажный фактор, который следует учитывать при создании системы мотивации, - это территориальность. Если говорить о региональных офисах, то тут, помимо грамотного учета "вилки" заработных плат, нужно учитывать такие факторы, как разница часовых поясов, социальный пакет, актуальный для того или иного региона, и отсутствие информационного изолирования от головного офиса.

Размер бизнеса. Безусловно, чем меньше компания, тем проще создать систему мотивации. В небольших компаниях, в которых каждый сотрудник на виду, проще подобрать индивидуальные мотиваторы.

Гендерные, возрастные и прочие. Конечно, отличия в мотивации мужчин и женщин невелики, но они есть. Нужно учитывать, что для женщины синица в руках предпочтительнее журавля в небе (лучше небольшая премия сегодня, чем большая, но через год). Женщин нужно хвалить за любые мелочи, за промежуточные, небольшие успехи в работе. Ну и, конечно же, для женщин семья всегда на первом месте, поэтому иногда лучше идти на уступки (например,

²⁴ Самуйлова Е.И. Система оплаты труда на основе учета уровня квалификации персонала: [Текст]: учебник. 1-е / Самуйлова Е.И. Система оплаты труда на основе учета уровня квалификации персонала, 2016. -158с.

отпустить домой пораньше), и это вернется в виде продуктивной работы в знак благодарности.²⁵

В любом случае задача сводится к формированию баланса между максимальным удовлетворением индивидуальных потребностей и обобщением потребностей всех сотрудников в группы. Только так можно достичь эффективной системы мотивации с экономией ресурсов, на это затраченных.

Для того чтобы избежать экстренного процесса перепроектирования системы мотивации и превратить его просто в плановый, нужно постоянно заниматься ее корректировкой. Корректировка должна быть если не непрерывной, то, по крайней мере, цикличной. Компании постоянно развиваются, меняется их рыночное окружение, перед бизнесом в целом и отдельными подразделениями ставятся новые задачи. С течением времени существующие механизмы стимулирования неизбежно теряют актуальность и эффективность. Поэтому очень важно периодически мониторить работоспособность системы мотивации и ее соответствие целям и задачам бизнеса.

Систему мотивации необходимо менять в тот момент, когда она не отвечает запросам бизнеса, когда затраченные деньги или усилия больше не оправдываются. Компании без мотивации - это как лодка в открытом море. Пока нет шторма, она на плаву. Так и компания без мотивации - существует, пока на нее нет никакого внешнего воздействия. Но стоит появиться каким-либо трудностям, и ей настанет конец. А грести к берегу будет некому, да и незачем, ведь рядом в любой момент может оказаться корабль, экипаж которого с радостью возьмет к себе на борт.

Не бывает компании без мотивации, как не бывает людей без потребностей. Раз люди остаются работать в компании, значит, какие-то их потребности удовлетворяются. В предельном случае это потребность в безопасности - человек просто боится выйти в большой мир и найти новую работу, пусть и неосознанно.

²⁵ Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебник. 1-е изд./Кибанов А.Я. Управление персоналом организации - М.: ИНФРА-М, 2015. -316с.

В компании может не быть развитой и прозрачной системы, но даже своевременная выплата зарплаты - это уже элемент мотивации.

В целом, что очень важно вложиться в грамотное построение системы мотивации, и тогда каждая индивидуальная мотивация будет удовлетворена. Такая система сможет учитывать все (или значительное) многообразие факторов, влияющих на мотивацию работников к эффективной работе.

Таким образом, систему мотивации составляют материальная и нематериальная части. Если с материальной частью все более-менее понятно - системы бонусов и премий, завязанные на непосредственную продуктивность сотрудника, используемые в разнообразных комбинациях, то с нематериальной частью все значительно сложнее. Она привязана к философии компании и стилю управления. В авторитарной системе, как правило, это система штрафов и жесткого контроля, что является малоэффективным.²⁶

Мотивирование труда одновременно означает и его стимулирование (напомним, что стимулы - это внешние факторы, определяющие выбор человеком определенного типа поведения).

Процесс стимулирования должен отвечать ряду требований:

а) комплексность - единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организации;

б) дифференцированность - индивидуальный подход к стимулированию разных работников;²⁷

в) гибкость и оперативность - постоянный пересмотр стимулов в зависимости от происходящих в коллективе и обществе изменений.

В настоящее время на практике применяются различные виды стимулов

²⁶ Магура М.И. Управление мотивацией персонала [Текст]: учебник. 1-е изд/Магура М.И. Управление мотивацией персонала 2015.-115с.

²⁷ Самуйлова Е.И. Система оплаты труда на основе учета уровня квалификации персонала: [Текст]: учебник. 1-е / Самуйлова Е.И. Система оплаты труда на основе учета уровня квалификации персонала, 2016. –158с.

трудовой деятельности персонала организаций, которые можно сгруппировать следующим образом (рис. 1).



Рис. 1. Стимулы трудовой деятельности персонала организации

Теперь подробно охарактеризуем эти стимулы:

а) Материальные стимулы. Основным смыслом работы в области материального вознаграждения сотрудников состоит в том, чтобы определить меру труда и размер его оплаты. Разработка оптимальных соотношений в оплате труда различной сложности (т.е. обеспечение соответствия размеров оплаты труда его качественным показателям) является наиболее важным моментом в системе дифференциации заработной платы. Уровень оплаты труда на предприятии должен быть таким, чтобы его работники не завидовали сотрудникам компаний-конкурентов, иначе руководство столкнется с миграцией рабочей силы.

Как показано на рис. 1, к материальным стимулам относятся: прямые денежные и косвенные денежные выплаты. Рассмотрим, каким образом они применяются на практике:²⁸

1) Прямое денежное вознаграждение (заработная плата, премии, процент от выручки) - это самый очевидный способ, которым организация может вознаградить своих работников.

²⁸ Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. [Текст]: учебник. 1-е изд./Кибанов А.Я. Управление персоналом организации - М.: ИНФРА-М, 2015. -316с.

Наиболее распространенными на практике являются следующие формы оплаты труда и стимулирования персонала:

- Фиксированный должностной оклад, дающий сотрудникам уверенность в стабильности предприятия, на котором они работают, а следовательно, и своем завтрашнем дне, кроме того, удобный в планировании для предприятия и его персонала.

Однако фиксированному должностному окладу присущ серьезный недостаток: размер заработной платы сотрудника в данном случае не увязывается с результатами его труда.

- Повременная заработная плата, определяющаяся по продолжительности рабочего времени без учета производительности труда. Однако сотрудник получает зарплату не просто за присутствие на рабочем месте: от него ожидается определенная (нормальная для данной категории сотрудников) выработка.

Повременная заработная плата может быть рассчитана с использованием следующей формулы:

(1)

Повременная зарплата = Количество отработанного времени x Часовая тарифная ставка.

Тарифная ставка устанавливается в соответствии с единой тарифной сеткой (ЕТС) и тарифно-квалификационными справочниками. ЕТС строится в виде шкалы квалификации и оплаты труда сотрудников: от рабочих низшего уровня квалификации до руководителей высших органов законодательной и исполнительной власти. Тарифная ставка первого разряда определяется на основе минимальной заработной платы и служит основой для дальнейшей дифференциации оплаты труда по профессионально-квалификационным группам работников с использованием тарифной сетки. Установленные по этим группам тарифы представляют собой социальную гарантию минимальной оплаты труда наемных работников соответствующей квалификации с учетом законодательно

установленной продолжительности их рабочего времени, выполнения ими норм труда и возложенных на них обязанностей.²⁹

В дополнение к повременной зарплате сотрудникам выплачиваются премии, условия премирования могут оговариваться в трудовом соглашении. Повременная зарплата выплачивается руководителям, служащим, специалистам, а также рабочим, результаты деятельности которых не поддаются точному учету и измерению либо не требуют их вовсе.³⁰

Повременная зарплата имеет ряд недостатков:

- от работников сложно добиться высокой производительности труда, поскольку нет стимулов к ее повышению;
- приходится тратить дополнительное время на контроль затрат рабочего времени.
- Сдельная оплата труда зависит от выработки сотрудника и применяется в основном по отношению к работникам, результаты деятельности которых легко измеримы.

На практике применяются следующие формы сдельной оплаты труда:

- прямая сдельная зарплата, величина которой определяется в зависимости от объема выполненной работы по единой расценке за единицу продукции;
- косвенно-сдельная зарплата применяется в отношении работников, обслуживающих других сотрудников организации;³¹
- сдельно-прогрессивная зарплата предусматривает оплату труда по прямым расценкам при установленной исходной норме выработки, произведенное сверх этого оплачивается по повышенным расценкам;

²⁹ Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: [Текст]: учебник. 1-е изд /Митрофанова Е.А.. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации:, 2008. – 40 с.

³⁰ Самуйлова Е.И. Система оплаты труда на основе учета уровня квалификации персонала: [Текст]: учебник. 1-е / Самуйлова Е.И. Система оплаты труда на основе учета уровня квалификации персонала, 2016. –158с.

³¹ Система мотивации персонала. // Консультант директора. - 2012. - №4

- сдельно-премиальная зарплата сочетает сдельный заработок с премией за качественные и количественные результаты работы;
- аккордная зарплата предусматривает вознаграждение за комплекс различных работ с указанием предельного срока их выполнения.

В дополнение к сдельной зарплате сотрудникам периодически выплачиваются премии, условия премирования могут оговариваться в трудовом соглашении.

Сдельная оплата труда не лишена недостатков: ее использование часто провоцирует снижение качества выполняемых работ и игнорирование техники безопасности, поскольку для работника главным становится дать некий количественный результат.

Процент от выручки стимулирует сотрудника (например, занятого продажами) зарабатывать как можно больше для компании, а значит и для себя. При этом, как кажется на первый взгляд, организация только получает средства и ничего не тратит на свой персонал.

Однако здесь прячется существенный недостаток. Данная система требует от работника высокой активности и ставит его доходы в прямую и полную зависимость от результатов собственного труда. Приспосабливаются к ней далеко не все, поэтому в организациях, использующих эту систему, часто возникает большая текучесть кадров, в результате приходится тратить много времени, сил и денег на подбор и обучение персонала.

- Фиксированный оклад плюс процент от выручки ставит зарплату работника в прямую зависимость от финансовых результатов деятельности предприятия, тем самым стимулируя его заинтересованность в повышении качества оказываемых услуг и расширении их объема.

- Фиксированный оклад плюс добровольные вознаграждения, выплачиваемые клиентами обслуживающему персоналу (чаевые). Это может быть какая-то фиксированная сумма или сумма, привязанная к стоимости оказанной услуги (как правило, не более 10 % от нее). Такая система оплаты труда повышает доходы

контактирующего персонала, однако есть и существенный недостаток: часть использующих эту систему работодателей считает ее основанием для снижения размера зарплаты своих наемных работников.³²

Если выбирать из всего перечисленного наиболее рациональный вариант оплаты труда, то им является сочетание фиксированной части (оклад) и нефиксированной (премии, бонусы, проценты). Он дает сотруднику стабильность и в то же время позволяет повысить заработок в случае приложения больших трудовых усилий.

Таким образом, система мотивации очень широкое понятие, можно долго перечислять различные инструменты, которые лежат в основе популярных систем мотивации, такие как КТУ (коэффициент трудового участия), КПЭ (ключевые показатели эффективности), трейдинг, кафетерий льгот и другие. Если обратиться к научным трудам А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, можно увидеть, что в основе систем мотивации лежат потребности человека. Соответственно, для построения любой системы мотивации нужно ответить на вопрос, какие потребности вам необходимо удовлетворить, чтобы добиться результата. Если вы хотите описать систему мотивации, определите разрезы, в рамках которых вы хотите построить свой анализ. Например, материальная или нематериальная; краткосрочная (от месяца до года) или долгосрочная (свыше года); направленная на достижение результата (КПЭ) или изменяющая поведение людей (поведенческие компетенции).

1.3. Методика исследования системы мотивации труда персонала

В выпускной квалификационной работе проведено исследование «Развитие систем трудовой деятельности персонала». Цель данной работы - разработка программы мероприятий и методов развития системы мотивации труда персонала (на примере ООО «Сура-Лес»).

³² Самуйлова Е.И. Система оплаты труда на основе учета уровня квалификации персонала: [Текст]: учебник. 1-е / Самуйлова Е.И. Система оплаты труда на основе учета уровня квалификации персонала, 2016. –158с.

Для достижения поставленной цели необходимо проанализировать структуру персонала в организации, а также проанализировать критерии и показатели системы мотивации трудовой деятельности персонала. Для решения поставленных задач использовались следующие инструменты: изучение документов, анализ затрат системы мотивации на предприятии, анализ критериев и показателей трудовой деятельности персонала, анкета.

Исследование включает 3 этапа анкетного опроса:

На первом этапе разрабатывается анкета, размножается необходимое количество экземпляров. На следующем этапе проводится опрос респондентов. На третьем этапе проводится статистическая обработка данных полученных из этих опросов.

На основе этого анализа проводится изучение оценки и аттестации персонала в ООО «Сура-Лес» (приложение 1).

Данная анкета включает 30 вопросов закрытого типа и 2 вопроса открытого типа.

Анкета включает в себя 3 блока: Первый блок посвящен Факторы, влияющие на систему мотивации труда персонала

В выпускной квалификационной работе проведено исследование «Развитие систем трудовой деятельности персонала». Цель данной работы - разработка программы мероприятий и методов развития системы мотивации труда персонала (на примере ООО «Сура-Лес»). Для проведения исследования была разработана анкета для сотрудников.

Анкета включает в себя 3 блока: Первый блок посвящен факторам, влияющих на систему мотивации труда персонала.

По первому блоку можно сказать что, у организации ООО «Сура-Лес» есть, огромное желание расти и соответствовать потребностям и желаниям каждого покупателя. ООО "Сура-Лес" стремимся к тому, чтобы развивать и совершенствовать новые идеи, новые возможности.

Второй блок посвящен стимулированию труда персонала. По результатам опроса в системе мотивации персонала заработная плата в

полной мере не выполняет своей стимулирующей функции, так как работники не довольны уровнем заработной платы на предприятии. Но в то же время у сотрудников в организации присутствует большое желание участвовать в программах по стимулированию труда персонала за определенные бонусы.

Третий блок направлен на нематериальные методы мотивации труда персонала. По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой морального стимулирования.

Удовлетворенность организацией и условиями труда в ООО «Сура-Лес» оценивается как удовлетворительная.

Это говорит о неэффективной организации труда, неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать

ООО «Сура-Лес». Полученная информация по первому блоку вопросов позволяет получить общее представление о состоянии дел в организации.

В исследование приняло участие 1 женщина и 59 мужчин. Основной возраст респондентов, 31-35 лет (25%), свыше 45 лет (50%). Образование у респондентов высшее (45%) и средне специальное (20%). Общий стаж работы в ООО «Сура-Лес» до 5 лет (50)%.

Анкета полностью анонимна и не требует длительного времени на ознакомление и заполнение Анкета также включает в себя паспортичку: пол, возраст, стаж сотрудников и т.д.

Преимущество в том, что в анонимном опросе принимали участие 60 человек, что является достаточным для обоснованных выводов.

Объект исследования - сотрудники деревообрабатывающей организации ООО «Сура-Лес» Предмет исследования - система мотивации и стимулирования персонала в ООО "Сура-Лес"

Таким образом, в выпускной квалификационной работе проведено исследование «Развитие систем трудовой деятельности персонала». Цель данной

работы - разработка программы мероприятий и методов развития системы мотивации труда персонала (на примере ООО «Сура-Лес»).

В исследование приняло участие 1 женщина и 59 мужчин. Основной возраст респондентов, 31-35 лет (25%), свыше 45 лет (50%). Образование у респондентов высшее (45%) и средне специальное (20%). Общий стаж работы в ООО «Сура-Лес» до 5 лет (50)%.

Анкета включает в себя 3 блока: Первый блок посвящен Факторы, влияющие на систему мотивации труда персонала

ООО «Сура-Лес». Полученная информация по первому блоку вопросов позволяет получить общее представление о состоянии дел в организации.

Второй блок анкеты направлен на стимулирование труда персонала ООО «Сура-Лес».

Третий блок анкеты направлен на нематериальные методы мотивации труда персонала.

Следовательно, можно подвести итог по 1 главе:

1) Функциями системы мотивации являются – планирование, что проявляется в выявлении потребностей, установлении их иерархии; анализ изменения потребностей, установление связи между потребностями и мотивами; выбор стратегии для реализации мотивационного механизма. – осуществление, что проявляется в создании условий, которые отвечают существующим потребностям; обеспечение материальных или нематериальных стимулов; создание уверенности на пути достижения цели; формирование представления о ценности вознаграждения. – управление рассматривается как система контроля и сравнения результатов, а также корректировка стимулов. Мотивация основана на знании психологических и физиологических потребностей человека, что и формирует ее основу, поэтому в теории менеджмента для эффективности управления менеджеру нужно анализировать существующие мотивы работников, что позволяет понять причины выбора целей на разных этапах трудовой

деятельности, а также использовать это знание в стимулировании стремления ее исполнения.

2) Система мотивации очень широкое понятие, можно долго перечислять различные инструменты, которые лежат в основе популярных систем мотивации, такие как КТУ (коэффициент трудового участия), КПЭ (ключевые показатели эффективности), трейдинг, кафетерий льгот и другие. Если обратиться к научным трудам А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, можно увидеть, что в основе систем мотивации лежат потребности человека. Соответственно, для построения любой системы мотивации нужно ответить на вопрос, какие потребности вам необходимо удовлетворить, чтобы добиться результата. Если вы хотите описать систему мотивации, определите разрезы, в рамках которых вы хотите построить свой анализ.

3) Таким образом, в выпускной квалификационной работе проведено исследование «Развитие систем трудовой деятельности персонала». Цель данной работы - разработка программы мероприятий и методов развития системы мотивации труда персонала (на примере ООО «Сура-Лес»). Для проведения исследования была разработана анкета для сотрудников.

Анкета включает в себя 3 блока: Первый блок посвящен факторам, влияющих на систему мотивации труда персонала.

По первому блоку можно сказать что, у организации ООО «Сура-Лес» есть, огромное желание расти и соответствовать потребностям и желаниям каждого покупателя. ООО "Сура-Лес" стремимся к тому, чтобы развивать и совершенствовать новые идеи, новые возможности.

Второй блок посвящен стимулированию труда персонала. По результатам опроса в системе мотивации персонала заработная плата в полной мере не выполняет своей стимулирующей функции, так как работники не довольны уровнем заработной платы на предприятии. Но в то же время у сотрудников в организации присутствует большое желание участвовать в программах по стимулированию труда персонала за определенные бонусы.

Третий блок направлен на нематериальные методы мотивации труда персонала. По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой морального стимулирования.

Удовлетворенность организацией и условиями труда в ООО «Сура-Лес» оценивается как удовлетворительная.

Это говорит о неэффективной организации труда, неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать

ООО «Сура-Лес». Полученная информация по первому блоку вопросов позволяет получить общее представление о состоянии дел в организации.

2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ДЕРЕВООБРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СУРА-ЛЕС»),

2.1. Факторы, влияющие на систему мотивации труда персонала

Жесткая конкуренция и кадровый дефицит на рынке труда заставляет работодателей все чаще обращаться к вопросу о повышении эффективности труда сотрудников.

Одним из элементов эффективности является функционирование системы мотивации персонала на предприятии, т.е вовлеченность сотрудников в достижение целей. Когда работник понимает, что его материальное вознаграждение напрямую зависит от конечного результата, то выполнение плана или достижение какой-то конкретной цели предприятием станет его непосредственной задачей. Следующим элементом, который оказывает влияние на эффективность процесса мотивации, является анализ потребностей персонала. Как отмечают Ф. Котлер и К.Л. Келлер: «Человеческие потребности – это чувство необходимости удовлетворения основных потребностей (ощущение нехватки чего-либо)».

Анализ системы мотивации труда персонала проведен в деревообрабатывающей организации ООО «Сура-Лес».

ООО « Сура-Лес» является одной из российских фирм в области лесной и деревообрабатывающей промышленности с богатыми традициями, которая благодаря инвестициям в производство и современные технологии, а также многочисленным выгодным приобретениям превратилась в одно из ведущих предприятий в области производства пиломатериалов и дальнейшей переработки древесины. С 2007 года на заводе производят также паллеты из опилок и щепы. В 2006 году в Пензе было начато строительство второго лесопильного производства, который был сдан в эксплуатацию весной 2010 года.

Целью создания ООО «Сура-Лес», является осуществление хозяйственной деятельности, направленной на извлечение прибыли. Основным предметом деятельности предприятия является:

- осуществление различной торговли продовольственными и непродовольственными товарами;
- организация оптовой торговли, посреднической и коммерческой деятельности
- организация прямых связей с предприятиями-поставщиками продукции.

В ООО «Сура-Лес», располагающийся по адресу ул. Бийская 1а на сегодняшний день работают 60 человек.

В организации преимущественно работают люди старше 30 лет, это говорит о том, что сотрудники уже имеют хороший уровень развития и стаж работы. В табл. 1 представлены эти данные, а также распределены сотрудники по половому признаку.

Таблица 1

Классификация персонала по половому признаку

Персонал	Муж.	Жен.	% процент, всего
			Руководители
Специалисты	9	1	23,3%
Всего по предприятию	14	1	44,3%
– руководителей	12		20%
– специалистов	14		23,3%
Основные рабочие	19		38,3%
Итого:	59	1	100%

Из таблицы 1 можно сделать вывод о том, что в компании работают 12 руководителей и 14 специалистов, среди которых в руководящей должности женщин 7 человек, что на 2 превышает число мужчин, а среди специалистов

наоборот – мужчин 9 человек, а женщин всего 5. Число основных рабочих составляет 11 человек мужчин и 5 женщин. Возрастной состав сотрудников представлен в табл. 2

Таблица 2

Возрастной состав сотрудников

Возраст сотрудников	Количество сотрудников	% процент
до 25 лет	5	3%
От 25 до 35 лет	10	22%
От 35 до 45 лет	15	25%
Свыше 45 лет	30	50%
Итого:	60	100%

Глядя на таблицу 2 можно сделать вывод, что в организации преимущественно работают люди старше 30 лет, это говорит о том, что сотрудники уже имеют хороший уровень развития и стаж работы.

Анализ уровня образования сотрудников предприятия представим наглядно в табл. 3.

Таблица 3

Уровень образования сотрудников

Образование	Количество сотрудников	% процент
Неполное среднее	2	3,3%
Среднее	5	8,3%
Средне-специальное	15	25%
Высшее	38	63.3%
Итого:	60	100%

Из таблицы 3 можно сделать выводы, что в организации преобладают сотрудники с высшим и средне-специальным уровнем образования.

В зависимости от общего стажа работы и стажа работы на ООО «Сура-Лес», сотрудники распределены следующим образом (табл.4):

Таблица 4

Стаж работы сотрудников

Стаж работы	Количество сотрудников		% процент
	Всего	В ООО «Сура-Лес»,	
От 1 до 5 лет	20	20	33,3%
От 5 до 10 лет	23	23	38,3%
От 10 до 15 лет	26	17	28,3%

Наиболее пропорциональным является соотношение в промежутке от 5 до 10 лет, люди, пришедшие в организацию в этот период, не покидают ее, а остаются верными своему делу. Те, у кого стаж работы на данном предприятии насчитывает более 10 лет, скорее всего, приближены к пенсионному возрасту и пришли в организацию уже опытными работниками (лица, переведенные с других производств в результате оптимизации численности персонала).

Таким образом, можно сказать что, у организации ООО «Сура-Лес» есть, огромное желание расти и соответствовать потребностям и желаниям каждого покупателя. ООО "Сура-Лес" стремимся к тому, чтобы развивать и совершенствовать новые идеи, новые возможности.

Для того, чтобы выяснить какие факторы влияют на систему труда персонала в большей степени была сформирована анкета. В исследование приняли участие 25 человек. Это позволило выявить ценностную ориентацию сотрудников и определить силу факторов мотивации.

На рисунке 1. Представлены данные в какой степени сотрудники довольны своей работой в ООО «Сура-Лес».

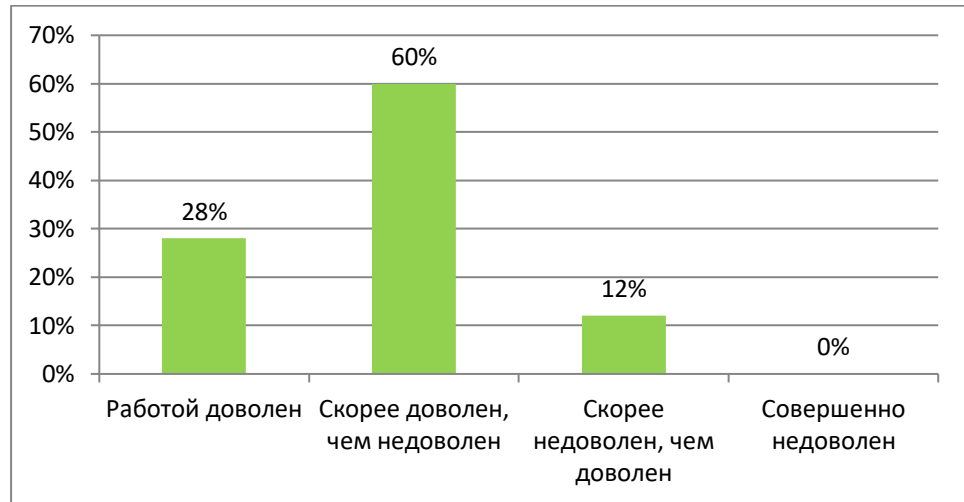


Рис. 1. Степень удовлетворения сотрудников ООО «Сура-Лес» своей работой, %

Таким образом, только 28% опрошенных точно могут сказать, что удовлетворены своей работой. Удовлетворенность работой связана с преданностью работников своей организации, их желанием прилагать максимум усилий в ее интересах, разделять ее ценности и цели. Скорее довольны, чем недовольны 60% сотрудников, это значительный показатель и на это стоит обратить внимание и делать все для того, чтобы даже незначительные сомнения по поводу своей работы устранить. Скорее недовольны, чем довольны 12% респондентов, необходимо приложить максимум усилий руководству для выявления причины неудовлетворения работой. В ином случае организация данную группу людей может потерять.

Для того, чтобы выявить наиболее значимые факторы, которые в большей степени влияют на удовлетворенность и мотивацию сотрудников им было предложено отметить для себя более значимые факторы в таблице. Рассмотрим рисунок 2. Наиболее значимые факторы в работе.

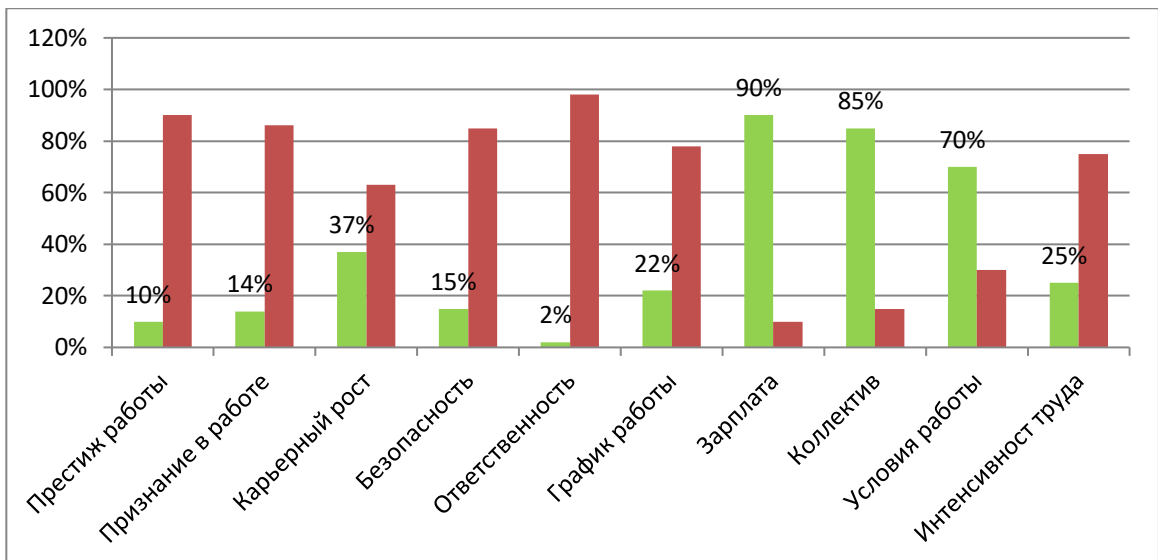


Рис. 2. Наиболее значимые и не значимые факторы в работе, %

Исходя из данных, представленных на рисунке 2, можно увидеть, что самый наиболее значимый фактор в работе- это заработная плата, так считают 90% опрошенных. Вторым по значимости фактор- коллектив (85%) и на третьем месте- условия работы (70%). Менее значимые факторы: ответственность (2%), престиж работы (10%) и признание в работе (14%). Из этого можно сделать вывод о том, что руководству стоит обратить внимание на заработную плату своих сотрудников и также на психологический климат внутри коллектива.

Рассмотрим рисунок 3. на котором представлено мнение сотрудников по поводу влияния мотивации на повышение эффективности работы.

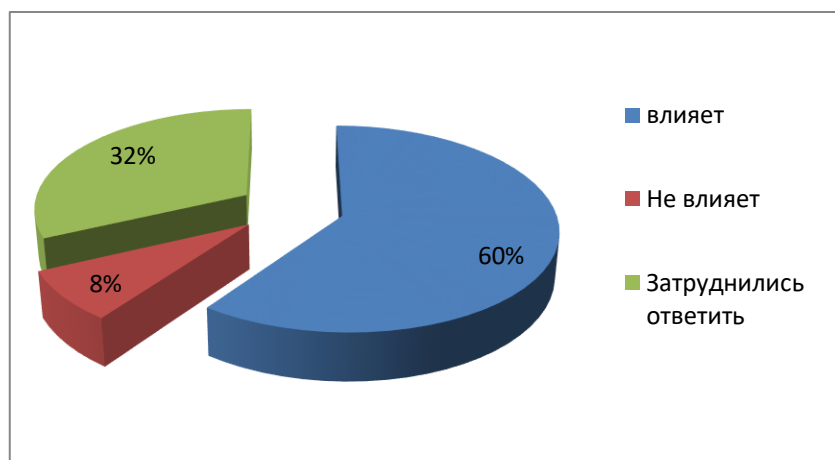


Рис. 3. Влияние мотивации на повышение эффективности работы, %

Более половины сотрудников (60%) уверены в том, что мотивация влияет на работу коллектива в целом. Это значит, что руководству стоит использовать материальное и нематериальное стимулирование для эффективной работы на предприятии.

Для того, чтобы выяснить какие факторы материального стимулирования заинтересуют сотрудников в большей степени была предложена таблица и шкала от 1 до 10, данные по которой представлены ниже на рисунке 4.

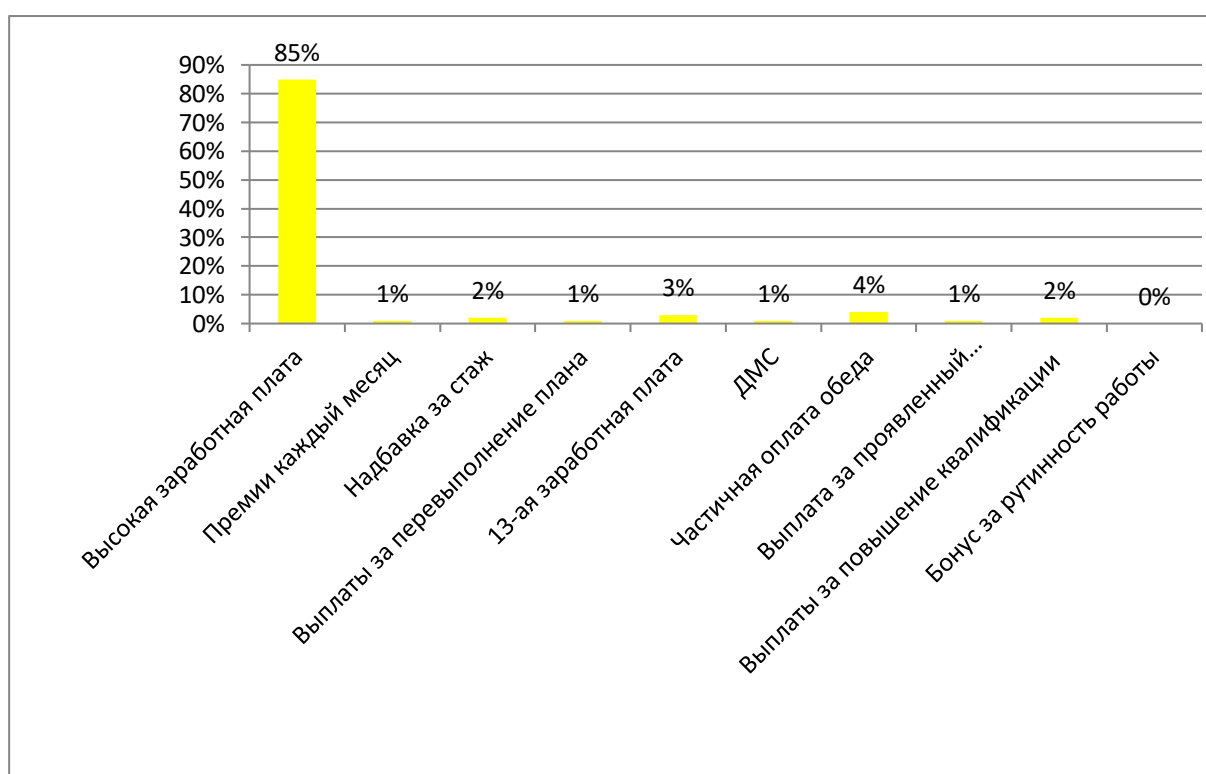


Рис. 4. Способы материального стимулирования, %

По данным таблицы наиболее значимый способ материального стимулирования высокая заработная плата так считают 85% респондентов. Для сотрудников ООО «Сура-Лес» это самый эффективный, но, при этом, и самый дорогой способ трудовой мотивации персонала. Возможно, стоит сделать прибавку заработной платы в зависимости от результатов труда. На одном уровне

находятся: премии каждый месяц, выплаты за перевыполнение плана, ДМС и выплаты за проявленный профессионализм.

Для более полного понимания, сотрудников предприятия также необходимо рассмотреть и нематериальные методы стимулирования рисунок 5.

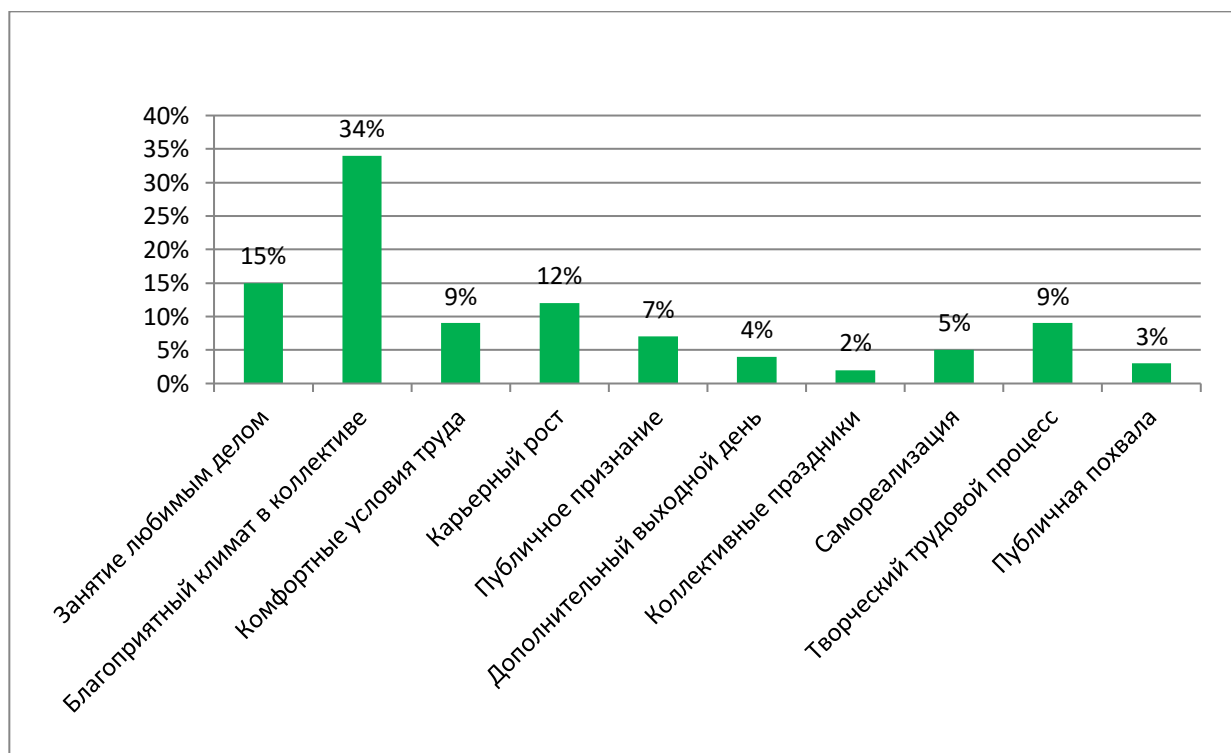


Рис. 5. Методы нематериального стимулирования, %

Из рисунка 5. видно, что благоприятный климат в коллективе для сотрудников очень важен, так считают 34% опрошенных. Для сближения коллектива необходимо проводить совместные коллективные праздники, выезды на природу в неформальной обстановке, это способствует сплоченности коллектива. Конечно, каждому человеку важно, чтобы работа приносила ему удовольствие так считают 15% сотрудников. Менее значимый фактор коллективные праздники, это еще раз подтверждает то, что в коллективе наблюдаются недостаточно хорошие отношения и на это стоит обратить внимание.

Для того, чтобы узнать, удовлетворены ли сотрудники существующей системой мотивации, взглянем на рисунок 6:



Рис. 6. Удовлетворенность существующей системой мотивации труда персонала

Из представленного рисунка видно, что большинство сотрудников удовлетворены существующей системой мотивации труда, так считают 78% опрошенных. Также 22% респондентов считают иначе, выбрав отрицательный ответ.

Рассмотрим нужна ли сотрудникам вообще система мотивации труда персонала. Данные представлены на рисунке 7:

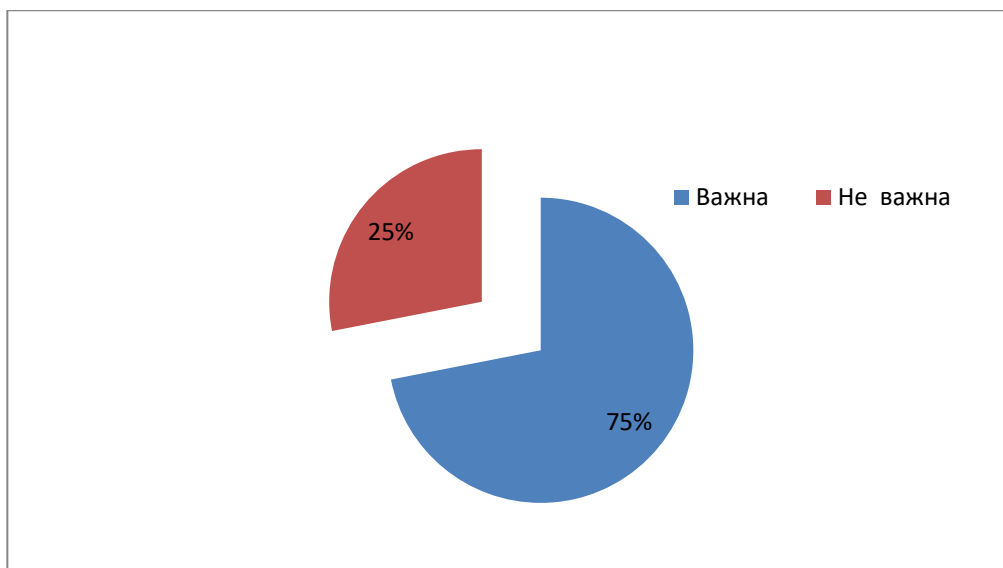


Рис.7 Важность системы мотивации для сотрудников

Рассмотрим, заинтересованы ли сотрудники ООО «Сура-Лес», в профессиональном развитии. Для этого взглянем на рисунок 8:

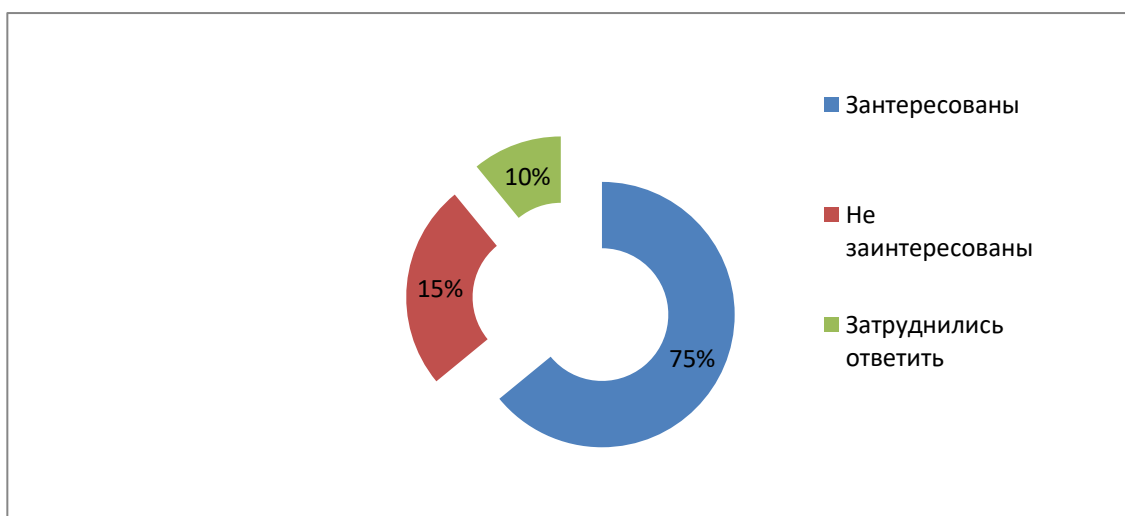


Рис.8. Заинтересованность сотрудников ООО «Сура-Лес», в профессиональном развитии

Из данных, представленных на рисунке 8 можно сделать вывод о том, что многие респонденты заинтересованы в своем профессиональном развитии, так как положительный ответ дали 75% респондентов. 15% опрошенных не заинтересовано в профессиональном развитии, это обусловлено тем, что данные

респонденты находятся в пенсионном возрасте (сторожа, разнорабочие). также 10% опрошиваемых затруднились ответить на поставленный им вопрос.

Для тех, кто заинтересован в профессиональном развитии, следует организовать профессиональные переподготовки, повышения квалификации, а также в дальнейшем продвижение по карьерной лестнице.

Далее оценим, считают ли сотрудники что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат? Данные представлены на рисунке 9:

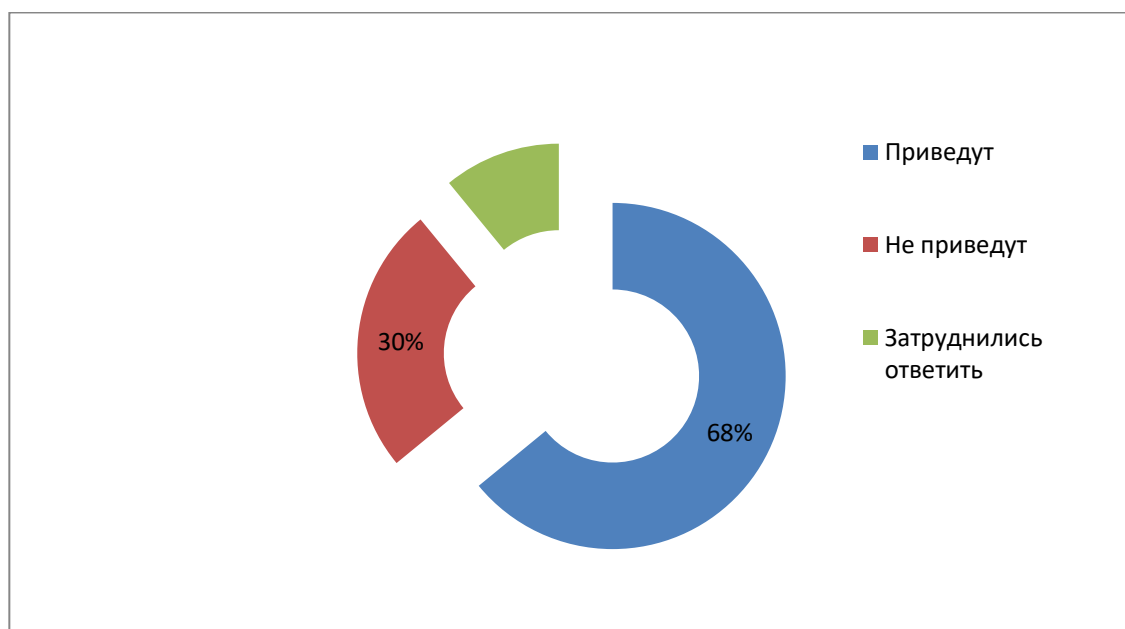


Рис.9. Приведение полученных результатов к ожидаемым вознаграждениям за этот результат

Из рисунка 9 видно, что 68% опрошенных считают, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат, так как считают, что руководство лояльно относится к своим подчиненным и по достоинству оценивает за их заслуги. 30% респондентов думают иначе, опираясь на то, что за долгие годы работы в организации, у них нет продвижения по карьерной лестнице и многие новые обязанности уступают молодым

специалистам. И лишь 2% опрошенных затруднились ответить на поставленный вопрос.

Рассмотрим, предоставляет ли для работников ценность получаемое вознаграждение. Данные представлены на рисунке 10:

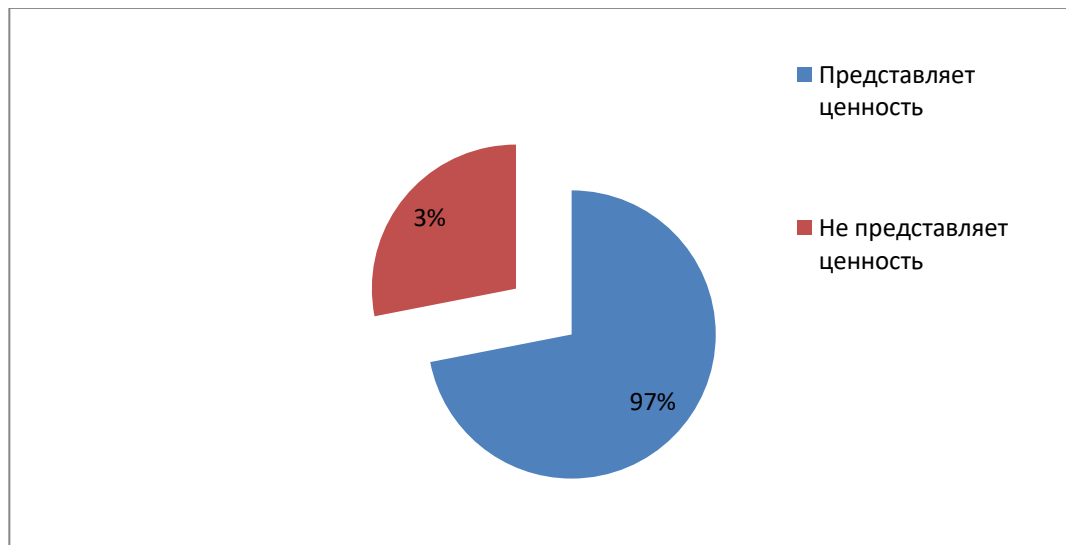


Рис.10. Представляемая ценность для сотрудников получаемое вознаграждение

Из рисунка 10 можно наглядно увидеть, что почти для всех сотрудников предоставляет ценность получаемое вознаграждение. Это свидетельствует о том, что сотрудники лояльны к своему руководству и положительно относятся к нововведениям, а также мероприятиям по мотивации труда.

Таким образом, у организации ООО «Сура-Лес» есть, огромное желание расти и соответствовать потребностям и желаниям каждого покупателя. ООО «Сура-Лес», стремимся к тому, чтобы развивать и совершенствовать новые идеи, новые возможности. Исходя из анализа факторов стимулирования более половины сотрудников (60%) уверены в том, что мотивация влияет на работу коллектива в целом. Это значит, что руководству стоит использовать материальное и нематериальное стимулирование для эффективной работы на предприятии. Наиболее значимый способ материального стимулирования высокая заработная плата так считают 85% респондентов. Для сотрудников ООО «Сура-Лес» это самый эффективный, но, при этом, и самый дорогой способ трудовой мотивации персонала. Наиболее значимый способ нематериального

стимулирования благоприятный климат в коллективе, так считают 34% опрошенных. Для сближения коллектива необходимо проводить совместные коллективные праздники, выезды на природу в неформальной обстановке, это способствует сплоченности коллектива.

2.2. Стимулирование труда персонала

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. Организация ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда²¹.

Заработная плата выплачивается в зависимости от договоренности с работниками и заказчиками. Аванс 5 и 20 числа каждого месяца, заработная плата по завершению и сдаче объекта.

Должностные оклады сотрудникам устанавливаются генеральным директором организации в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда рабочих действуют: сдельно-премиальная и повременно-премиальная системы оплаты труда:

1. Рабочих-сдельщиков на основании нормированных заданий, расчетной трудоёмкости на сумму продукции, установленной по технологическому процессу, утвержденных расценок, тарифной ставки соответствующего разряда.

2. Рабочих-повременщиков, исходя из тарифной ставки установленного работнику разряда, производственного задания, рассчитанного, по нормативам численности, нормам обслуживания и фактически отработанному времени.

3. Оплата труда рабочих отдельных категорий, а также отдельных работников непромышленной группы производится по установленным окладам пропорционально отработанному времени.

Премирование работников осуществляется на постоянной основе и

выплачивается с целью поощрения за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей.

Для более полного понимания, о готовности сотрудников получать премии не деньгами, а значимыми вещами, которые бы удовлетворяли потребности, рассмотрим на рисунке 11.

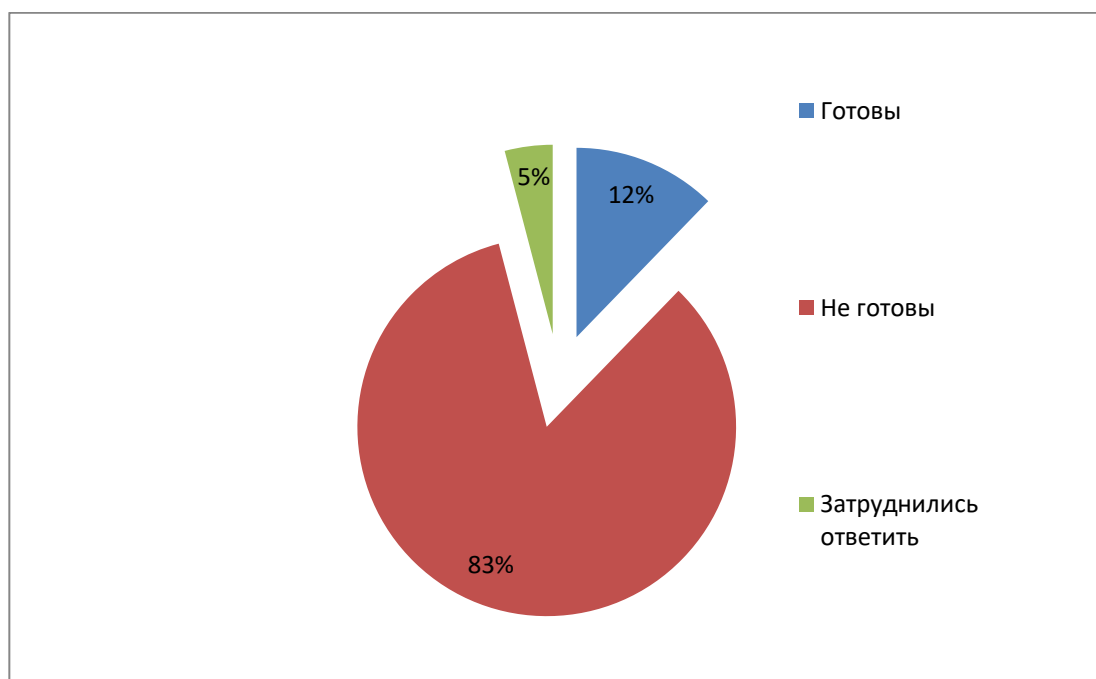


Рис.11. Готовность получения премии не деньгами, а значимыми вещами, которые бы удовлетворили потребности

Из рисунка 11 видно, что большинство сотрудников не намерено получать премии в виде значимых вещей, так считает 83% опрошенных. Также 12% из числа сотрудников готовы принимать премию в виде значимых вещей и 5% респондентов затруднились ответить на данный вопрос. Из этого можно сделать вывод о том, что большинство работников заинтересованы конкретно в денежном поощрении.

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения

квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки. Более подробную информацию можно увидеть на рисунке 12.

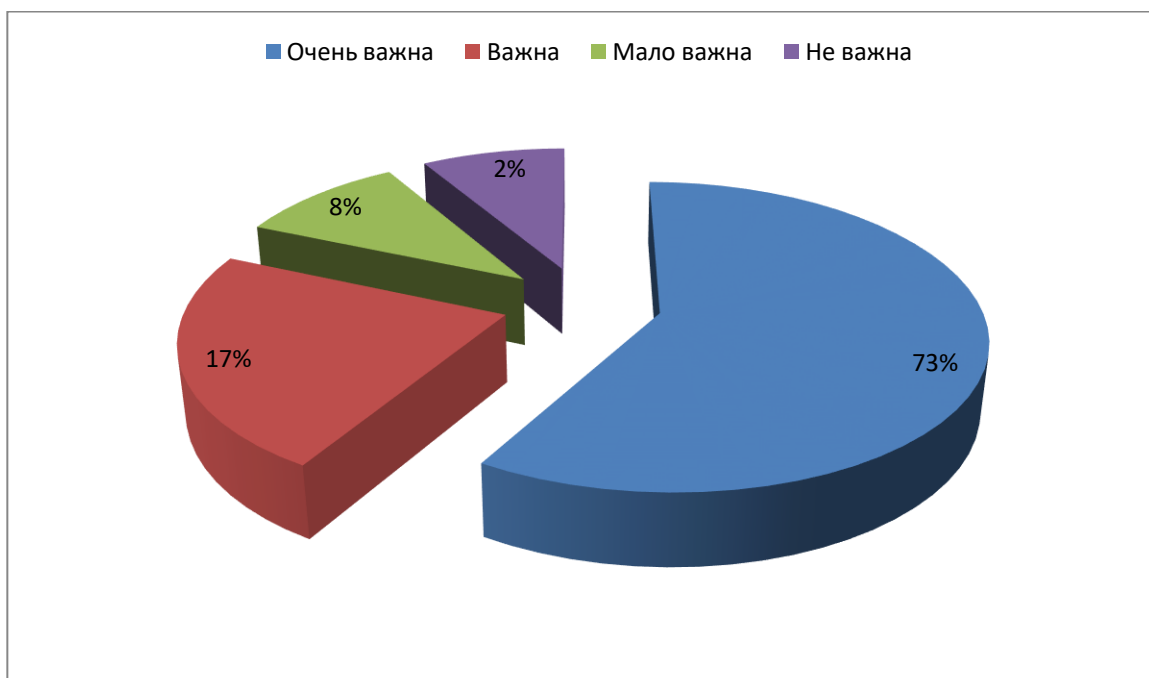


рис.12. Степень важности повышения квалификации

Из рисунка 12 можно увидеть, что 73% опрошенных считают очень важным проводить повышение квалификации. 17% респондентов считают также важным это условие. 8% уверены в том, что переподготовка кадров мало важна в их деятельности и всего 2% из общего числа уверены в том, что повышение квалификации совсем не важно для них.

Таким образом, можно получить, что для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, организуются:

- производственно-технические курсы;
- экономическое обучение.

Кроме того, производятся следующие доплаты:

- в случае смерти в результате несчастного случая на производстве;
- за вредные условия труда;
- за вечерние и ночные часы;
- за выходные и праздничные дни;
- за сверхурочные работы и д.р.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия.

Далее рассмотрим аспекты, которые являются наиболее важными для сотрудников. Более подробно можно видеть на рисунке 13:



Рис13. Важные аспекты в работе для сотрудников

Следует отметить, что большинство опрошенных выбравших «материальную мотивацию сотрудников» 61% из опрошенных и «условия труда» 28% сотрудников- это рядовые работники, к ним относятся рабочие. Сотрудники более высокой должности, такие как бригадир, мастера выбирают «возможность карьерного роста» и только потом «материальную мотивацию

сотрудников».

В результате проведенного опроса, выяснилось, что на разных уровнях управления, важными являются разные факторы мотивации. Так для работников более высокой должности это возможность карьерного роста, хорошая атмосфера в коллективе, а для рядовых работников это материальная мотивация, хорошие условия труда. Отсюда следует, что для каждого уровня управления нужен свой подход.

Также оценим материальную удовлетворенность сотрудников организации ООО "Сура-Лес" с точки зрения работников, подробная информация представлена на рисунке 14:

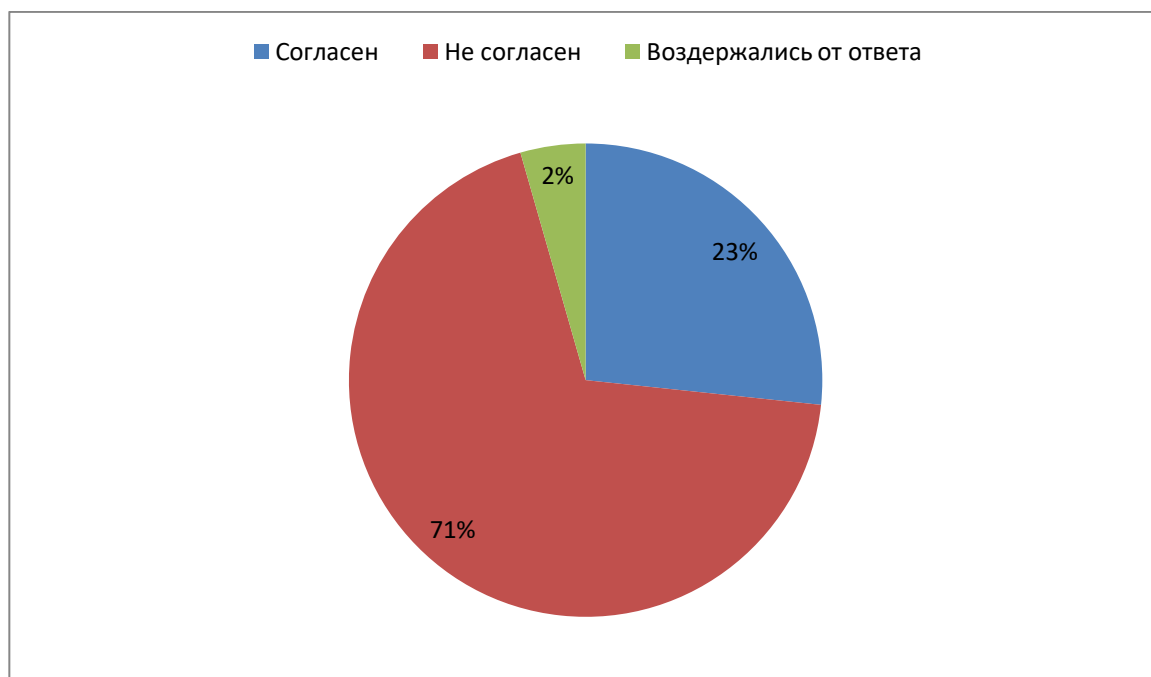


Рис.14 Согласие сотрудников со своей заработной платой

Из рисунка 14 видно, что 71% из общего числа работников считают свой труд неоцененным и недовольны своей заработной платой. 23% согласны с оплатой труда и лишь 6% сотрудников воздержались от ответа на данный вопрос. Это можно расценить как страх выражения недовольства перед начальством.

Также стоит выяснить какую сумму тратят сотрудники на развлечения в

свободное время (кафе, кино, рестораны). За этим следует посмотреть на рисунок 15:

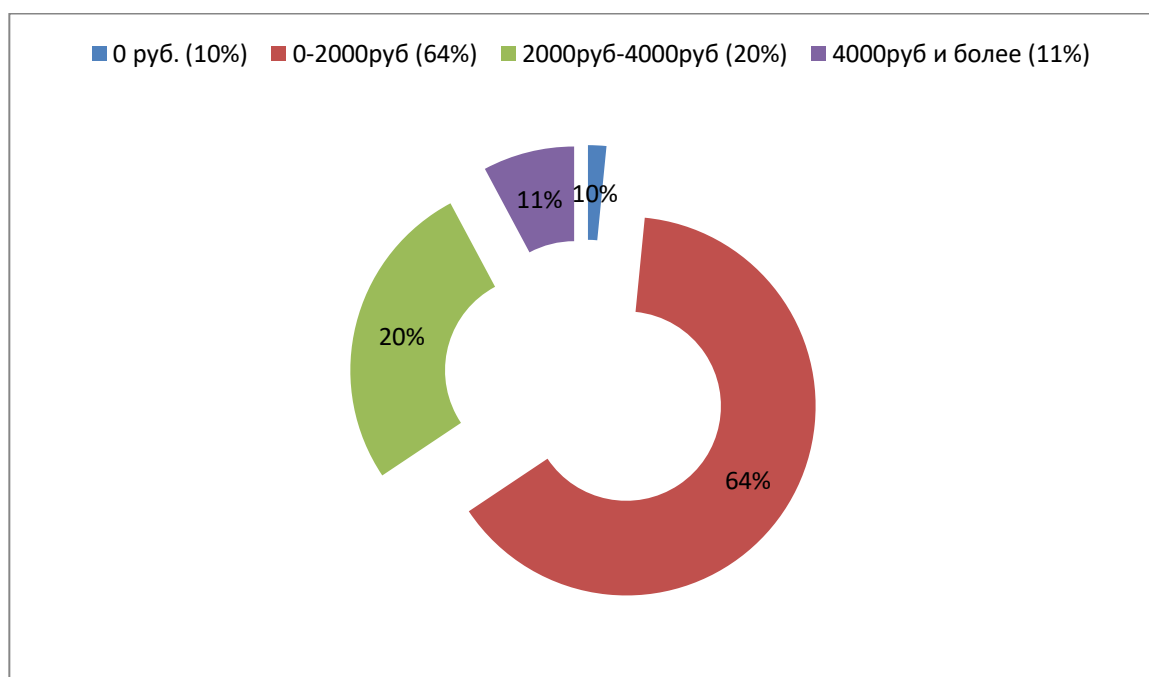


Рис.15. Сумма, потраченная в месяц на развлечения (походы в кино, кафе, бильярд, сауну и т.д.)

По данным, представленным на рисунке 15 можно увидеть, что только 11% опрошенных могут позволить себе потратить в месяц более 4000р на развлечения. 20% сотрудников тратят от 2000р до 4000р без ущерба своему бюджету. Большинство сотрудников, а именно 64% респондентов считают разумным тратить деньги на развлечения в размере, не превышающую 2000р и 10% респондентов предпочитают не тратить деньги вообще. К этой категории относятся сотрудники в возрасте от 45 лет, а также сотрудники, кто не согласен со своей заработной платой в данной организации.

Рассмотрим, является ли по мнению сотрудников справедливым вознаграждение по отношению к результатам их труда. Данные представлены на рисунке 16:

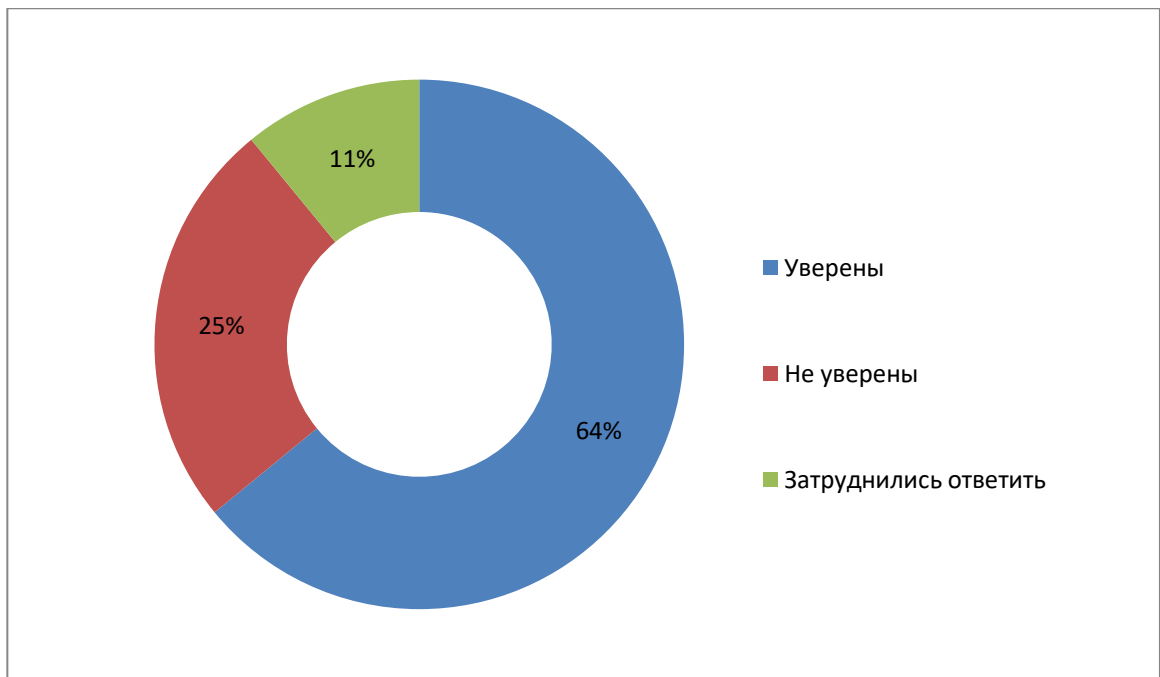


Рис.16. Уверенность сотрудников в справедливости их вознаграждения по отношению к результатам их труда

Из рисунка 16 видно, что большинство сотрудников (64% опрошенных) не уверены в справедливости их вознаграждения за проделанный труд и работу в организации. В основном, так считают люди, которые посвятили данной организации более 5 лет своей работы. Новые сотрудники и те, у кого стаж не превышает и одного года (25% опрошенных) считают справедливым то, как их оценивает руководство. И лишь 11% респондентов решили воздержаться от конкретного ответа из-за того, что затрудняются ответить.

Рассмотрим, являются ли, по мнению сотрудников усилия, которые они затрачивают на производстве высокими. Данные представлены на рисунке 17.



Рис. 17. Являются ли затраченные усилия сотрудников на выполнение работы высокими

По результатам исследования выяснилось, что 70% опрошенных сотрудников уверены в том, что их усилия на выполнение работы в организации являются высокими. Также 27% респондентов считают наоборот, выбрав отрицательный ответ и 3% сотрудников затруднились ответить на поставленный им вопрос. Наличие высокого процента положительных ответов говорит о том, что у организации высокая производительность труда, что является ее преимуществом.

Рассмотрим, как сотрудники оценивают свою роль в процессе коллективного труда на своем предприятии. Результаты представлены на рисунке 18:

По данным рисунка видно, что 65% сотрудников оценивают свою роль в процессе коллективного труда на предприятии выше среднего. Также 29% сотрудников считают, что их роль в процессе коллективного труда оценивается как среднее значение. Лишь 2% из всего числа опрошенных выбрали ответ "ниже среднего", так считают сторожа и 4% затруднились ответить на данный вопрос.

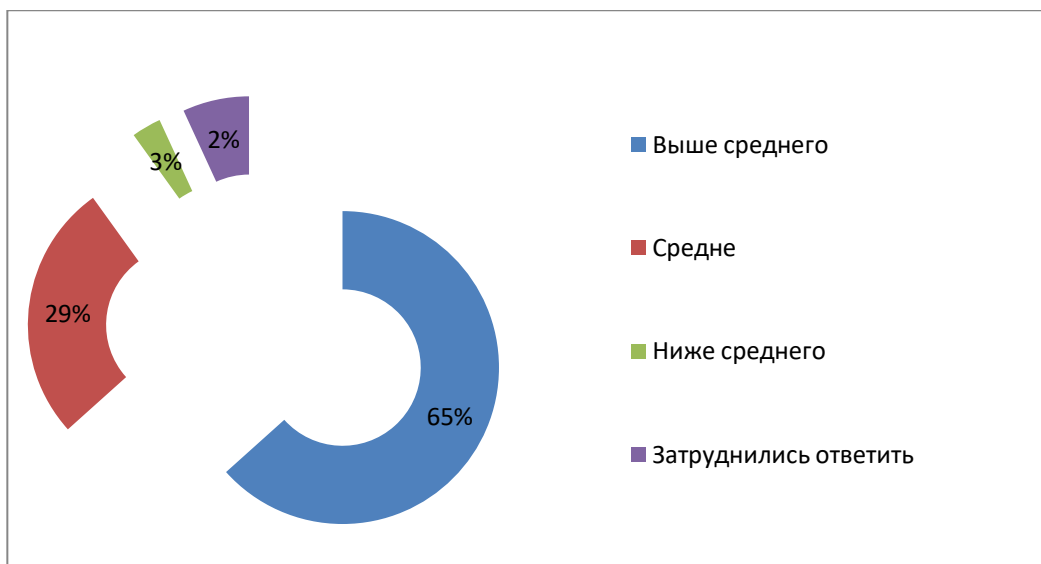


рис.18. Оценка своей роли роль в процессе коллективного труда на предприятии

В целом, можно сказать, что организация имеет большие амбиции в плане корпоративного духа, что является огромным преимуществом перед конкурентами.

Рассмотрим, как сотрудники отнесутся к тому, если бы им предложили поучаствовать в новой системе мотивации персонала с учетом того, что к ней придется подстроиться, но в тоже время она принесет определенные бонусы. Данные представлены на рисунке 14:

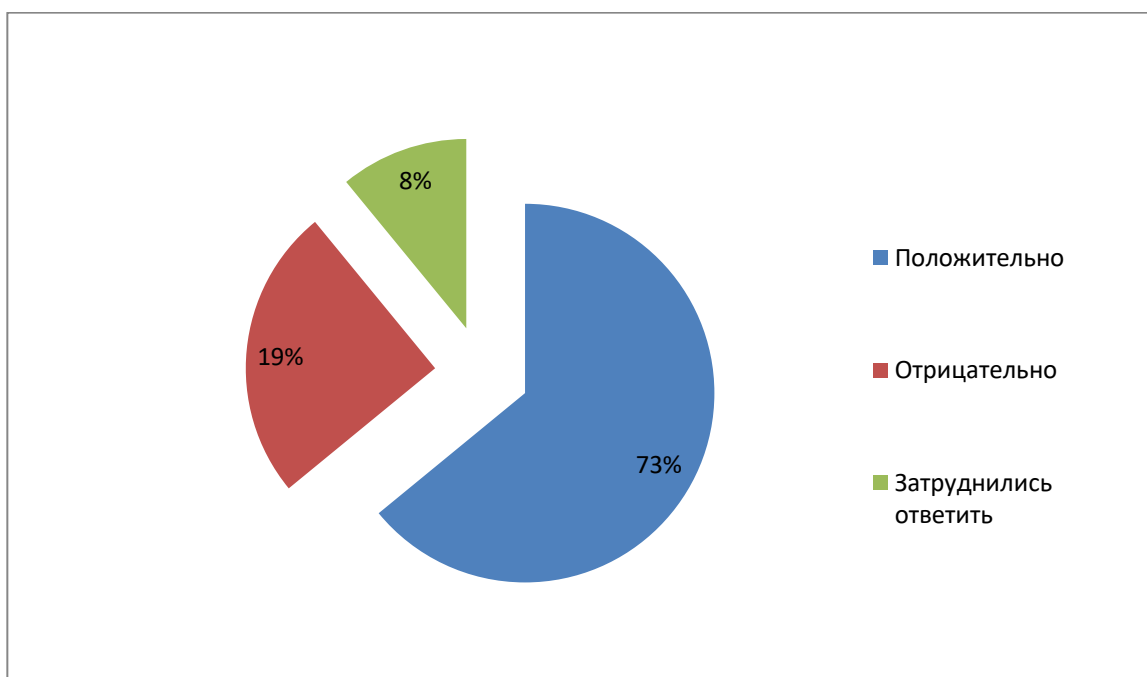


Рис.19. Отношение к тому, если бы предложили поучаствовать в новой системе

мотивации персонала с учетом того, что к ней придется подстроиться, но в то же время она принесет определенные бонусы.

На рисунке 19 наглядно видно то, что большинство опрошенных респондентов, а именно 73% имеют положительное отношение на участие в новой системе мотивации персонала, которая принесет для них определенные бонусы за участие, а также 19% отрицательно отнеслись к предложению, опираясь на то, что к новой системе мотивации персонала придется заново подстраиваться. Также 8% опрошенных затруднились сразу ответить на поставленный им вопрос. По результатам анализа видно, что сотрудники открыты для новшеств и мероприятий.

В итоге, по данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования.

По результатам опроса в системе мотивации персонала заработная плата в полной мере не выполняет своей стимулирующей функции, так как работники не довольны уровнем заработной платы на предприятии. Но в то же время у сотрудников в организации присутствует большое желание участвовать в программах по стимулированию труда персонала за определенные бонусы.

Также в результате исследования выяснилось, что только малая часть опрошенных работников могут позволить себе потратить в месяц более 4000р на развлечения. 20% сотрудников тратят от 2000р до 4000р без ущерба своему бюджету. Большинство респондентов считают разумным тратить деньги на развлечения в размере, не превышающую 2000р и некоторые из числа респондентов предпочитают не тратить деньги вообще. К этой категории относятся сотрудники в возрасте от 45 лет, а также сотрудники, кто не согласен со своей заработной платой в данной организации. Таким образом, система материального стимулирования в ООО «Сура-Лес» оценивается как удовлетворительная.

2.3. Нематериальные методы мотивации труда персонала

Еще одним важным фактором стимулирования является моральное стимулирование. Анализ проводился методом анкетирования работников. В анкете озвучивались параметры морального стимулирования, характеризующие психологические, социальные и моральные качества трудовой деятельности.

Рассмотрим, уверены ли сотрудники организации ООО "сура-Лес" в том, что получаемое ими вознаграждение является справедливым. Для этого взглянем на рисунок 20:

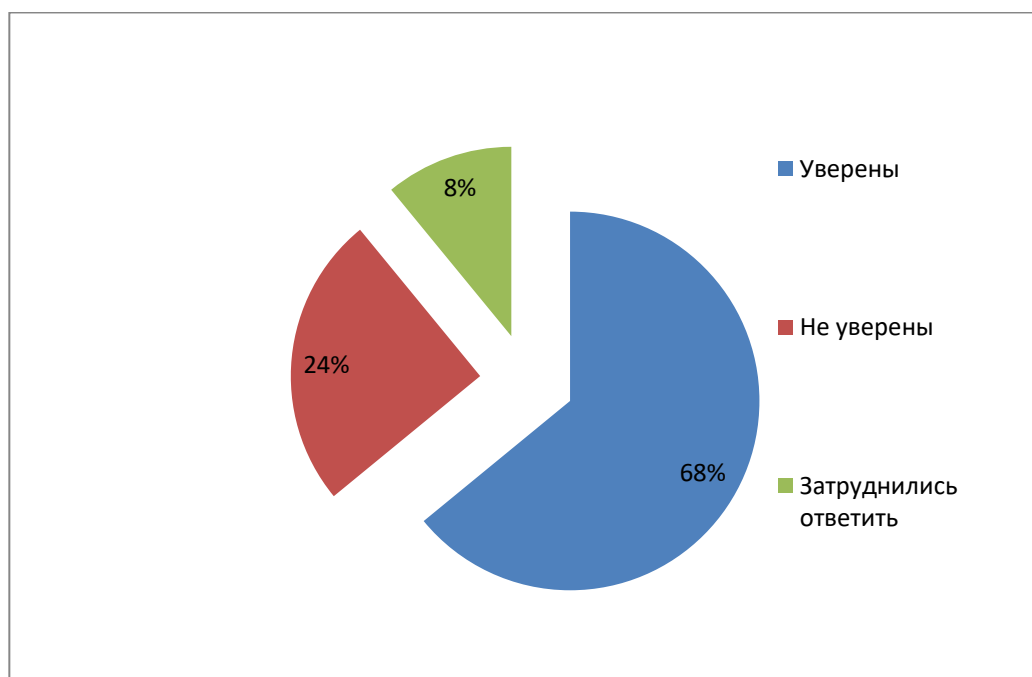


Рис.20 Уверенность сотрудников в том, что получаемое ими вознаграждение является справедливым

Из рисунка 20 наглядно видно, что большинство сотрудников ООО «Сура-Лес», уверены в том, что получаемое ими вознаграждение за проделанную работу в данной организации справедливо, так считает 68% опрошенных. 24% респондентов выразили недовольство по отношению к своему руководству и считают, что их труд является нецененным, в основном, это работники, стаж работы которых в данной организации превышает 5 лет. И лишь 8% от общего

числа опрошенных решили воздержаться от ответа на данный вопрос, что можно объяснить как страх выражения недовольства перед руководством.

Далее рассмотрим, ожидают ли сотрудники, что их успешная работа приведет к возможности карьерного роста. Для этого взглянем на рисунок 21:

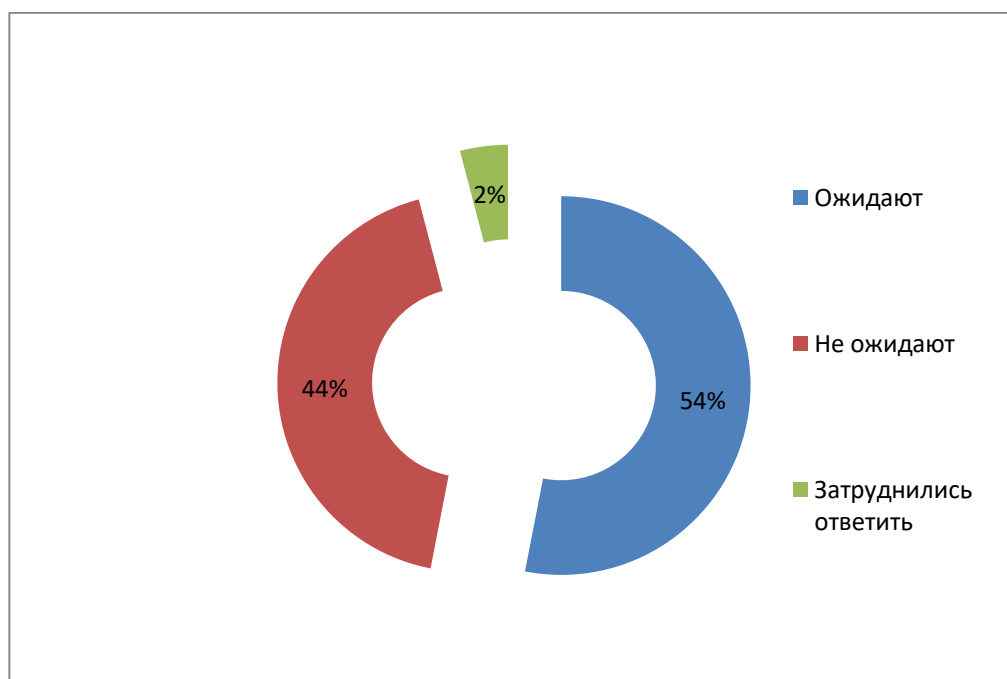


Рис.21. Ожидание сотрудников, что их успешная работа приведет к возможности карьерного роста

Из результатов, представленных на рисунке 21 понятно, что 44% сотрудников ожидают то, что их успешная работа в ООО «Сура-Лес», " приведет к возможности карьерного роста, в основном, так считают молодые специалисты, а также новые сотрудники, только что приступившие к своим обязанностям. 54% опрошенных не ожидают того, что их успешная работа может привести их к возможности карьерного роста. Так считают сотрудники, недавно вышедшие на пенсию, а также охранники, подсобные рабочие и разнорабочие. Лишь 2 % из общего числа респондентов затруднились ответить на данный вопрос.

Далее рассмотрим, Считают ли сотрудники, что полученные результаты

приведут к ожидаемому вниманию со стороны коллег за этот результат. Результаты опроса представлены на рисунке 22:

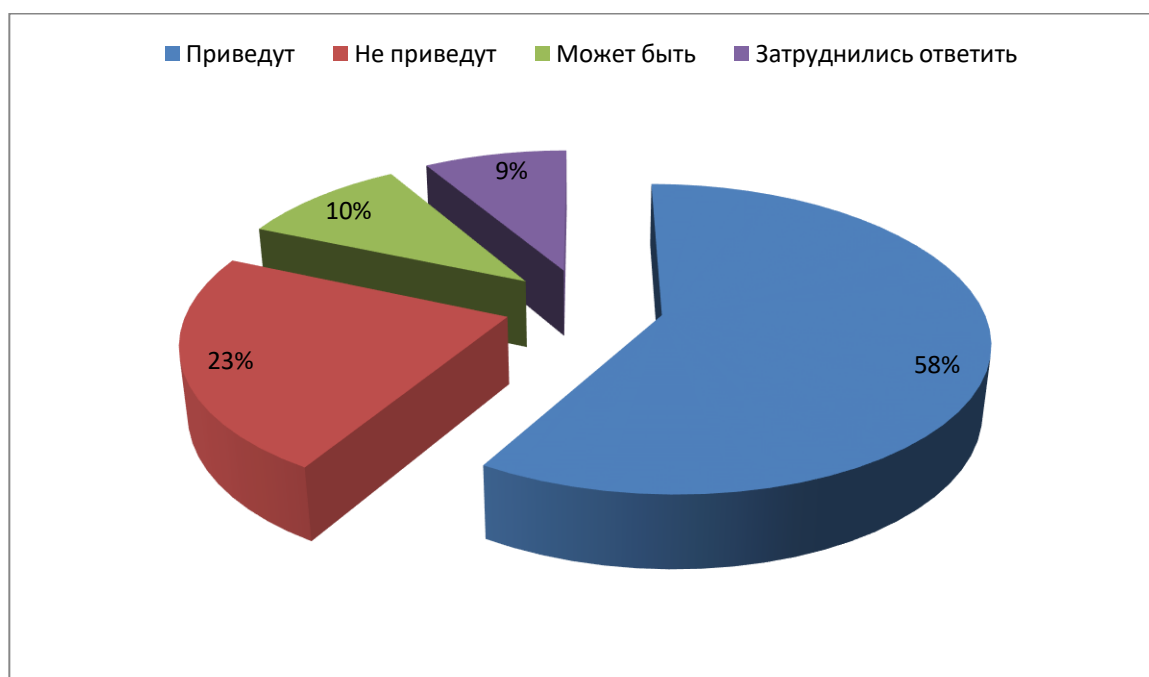


Рис.22. Мнение сотрудников, что полученные результаты приведут к ожидаемому вниманию со стороны коллег за этот результат

Из рисунка 22 видно, что 59% опрошенных уверены, что полученные результаты приведут к ожидаемому вниманию со стороны коллег за этот результат, так как считают, что отношения внутри коллектива являются хорошими и присутствует командный дух. Также они считают, что руководство лояльно относится к своим работникам и по достоинству оценивает за их заслуги. 23% респондентов думают иначе, опираясь на то, что за долгие годы работы в организации, у них нет продвижения по карьерной лестнице, а также какой-либо поддержки со стороны руководства и коллектива, также не согласны с тем, что многие новые обязанности уступают молодым специалистам. Также 10% из общего числа сотрудников равнодушно отнеслись к данному вопросу, ответив "может быть" и 8% опрошенных затруднились ответить на поставленный вопрос.

Также в соответствии с рисунком 22 рассмотрим, уверены ли сотрудники в том, что получаемое ими признание со стороны коллег и руководства справедливо по отношению к результатам проделанного труда? Для этого взглянем на рисунок 23:

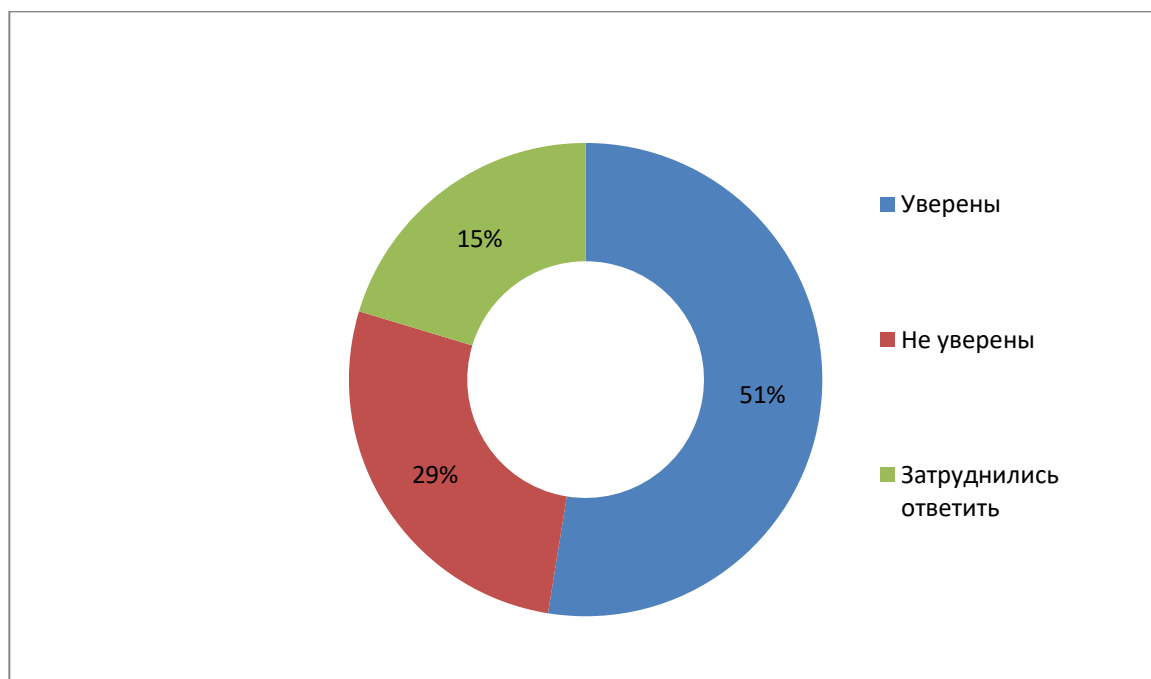


Рис.23. Уверенность сотрудников в том, что получаемое ими признание со стороны коллег и руководства справедливо по отношению к результатам проделанного труда

Из рисунка 23 можно увидеть, что 51% опрошенных сотрудников уверены в том, что получаемое ими признание со стороны коллег и руководства справедливо по отношению к результатам проделанного труда. Также 29% респондентов негативно отнеслись к данному вопросу, дав на него отрицательный ответ. В основном, так ответила группа рабочих и подсобного персонала. 15% сотрудников затруднились ответить на данный вопрос, возможно, из-за того, что боятся высказывать свое мнение и 5% опрошенных посчитали нужным воздержаться от ответа на данный вопрос.

Рассмотрим, как сотрудники оценивают свою роль в процессе

коллективного труда в организации. Для этого взглянем на рисунок 24:

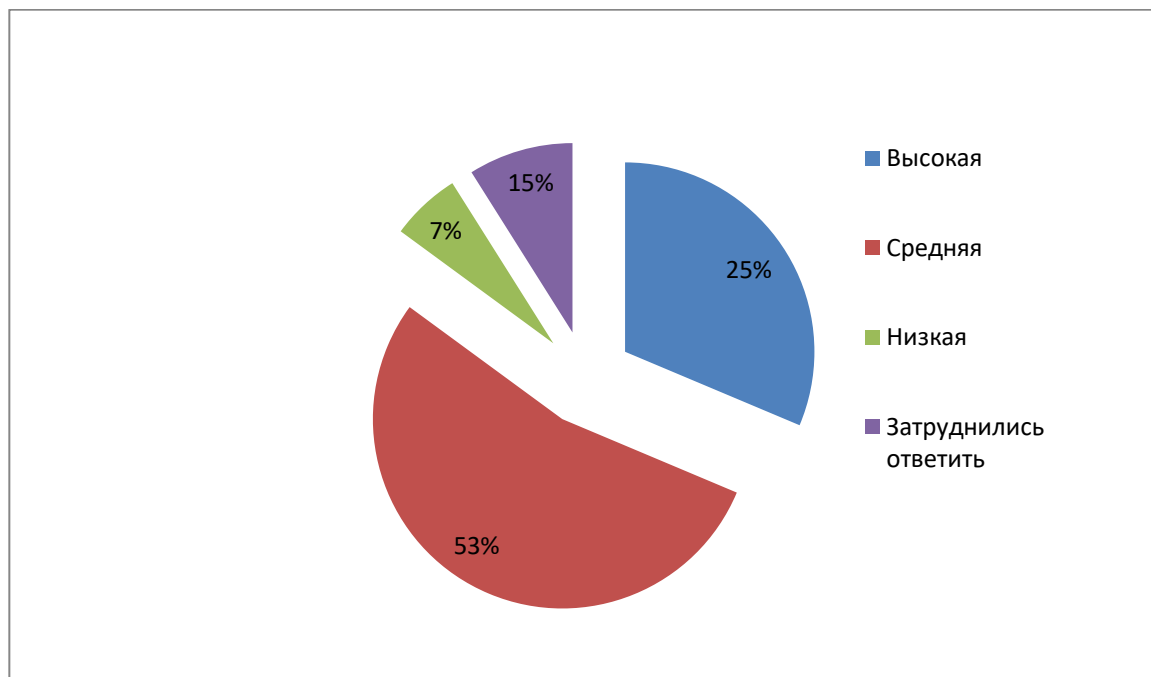


Рис.24. Как сотрудники оценивают свою роль в процессе коллективного труда в организации

Из результатов, представленных на рисунке 24 можно сделать вывод о том, что большая часть сотрудников оценивают нейтрально свою роль в процессе коллективного труда, выбрав ответ "средняя". Так считают 53% опрошенных сотрудников. Также 25% респондентов считают, что их роль в процессе коллективного труда оценивается высоким значением, в основном, такой ответ дали молодые специалисты, 7% сотрудников посчитали нужным оценить свою роль низки значением и 15% опрошенных затруднились ответить на этот вопрос.

Рассмотрим, считают ли себя сотрудники способным работником. Результаты опроса представлены на рисунке 25:



Рис.25. Считают ли себя сотрудники способным работником

По данным, представленным на рисунке 25 можно сделать вывод о том, что большая часть сотрудников считает себя способными сотрудниками. Так оценили себя 52% опрошенных, также 38% респондентов считают иначе, ответив отрицательно. 10% респондентов затруднились ответить на данный вопрос. Несомненно, для той группы людей, которая оценивает себя как не способного работника, стоит проводить мероприятия по повышению моральной мотивации, например, такие как: вешать фотографии отличившихся сотрудников в отчетном месяце на доску почета, предоставление выходного дня в качестве поощрения за хорошо проделанную работу.

Рассмотрим, считают ли сотрудники, что затраченные ими усилия на выполнение работы высокие. Рассмотрим рисунок 26:

Из рисунка 26 видно, что 51% опрошенных считают, что затраченные ими усилия на выполнение работы являются высокими. Также 32% респондентов считают свои усилия не высокими. В основном, так отвечали подсобные работники и сторожа. 17% опрошенных затруднились ответить на поставленный вопрос.

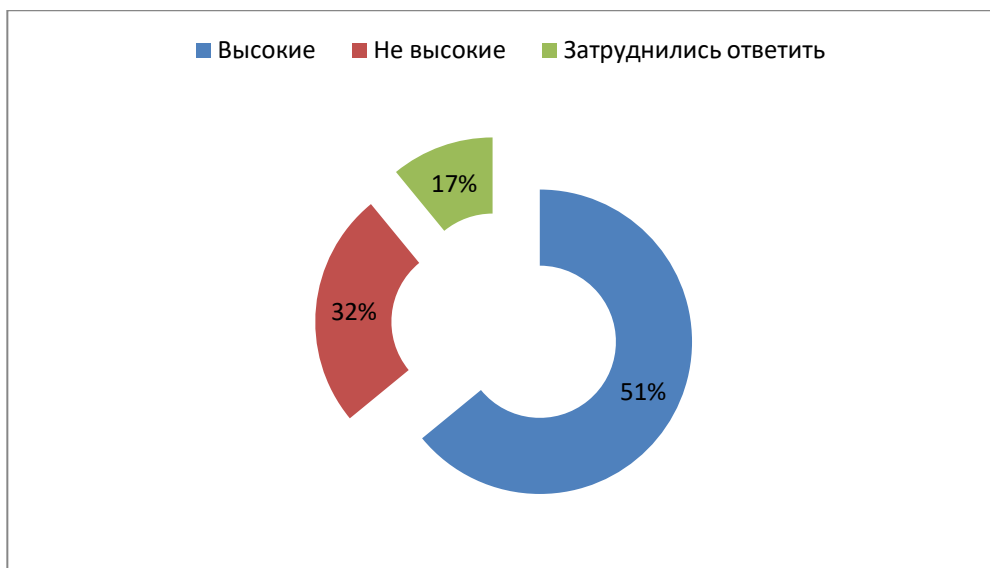


Рис.26. Мнение сотрудников, что затраченные ими усилия на выполнение работы высокие

Далее рассмотрим, какую ценность для сотрудников представляет организация отдыха. Для этого взглянем на рисунок 27:

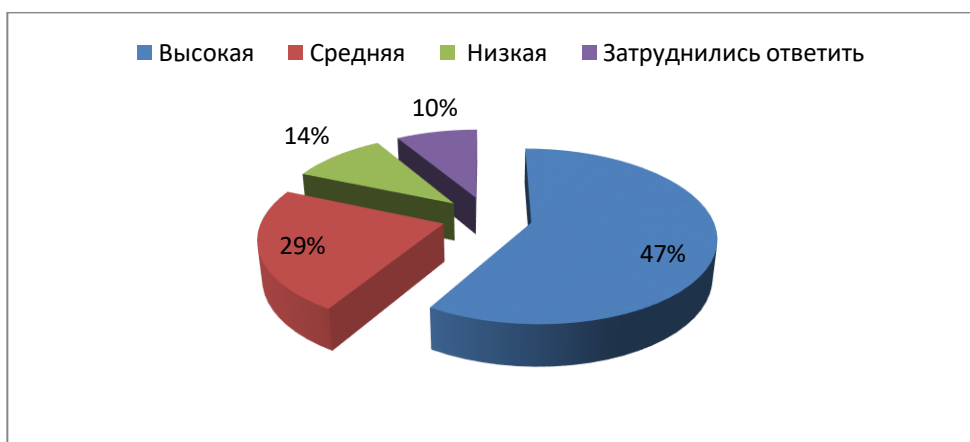


Рис.27. какую ценность для сотрудников представляет организация отдыха

По данным, представленным на рисунке 27 можно увидеть, что организация отдыха для 47% представляет высокую ценность. К этой категории респондентов относятся молодые специалисты, а также работники, стаж работы которых в организации не превышает одного года. 29% респондентов оценивают организацию отдыха средним значением. Это объясняется тем, что к данной

категории относятся работники, у которых на персом месте стоит семья. Для 14% опрошенных организация отдыха представляет низкую ценность. К данной категории относятся работники, недавно вышедшие на пенсию. А также 10% респондентов затруднились ответить на данный вопрос.

Рассмотрим, какова комплексная оценка получаемого морального поощрения сотрудников. Результаты опроса представлены на рисунке 28:

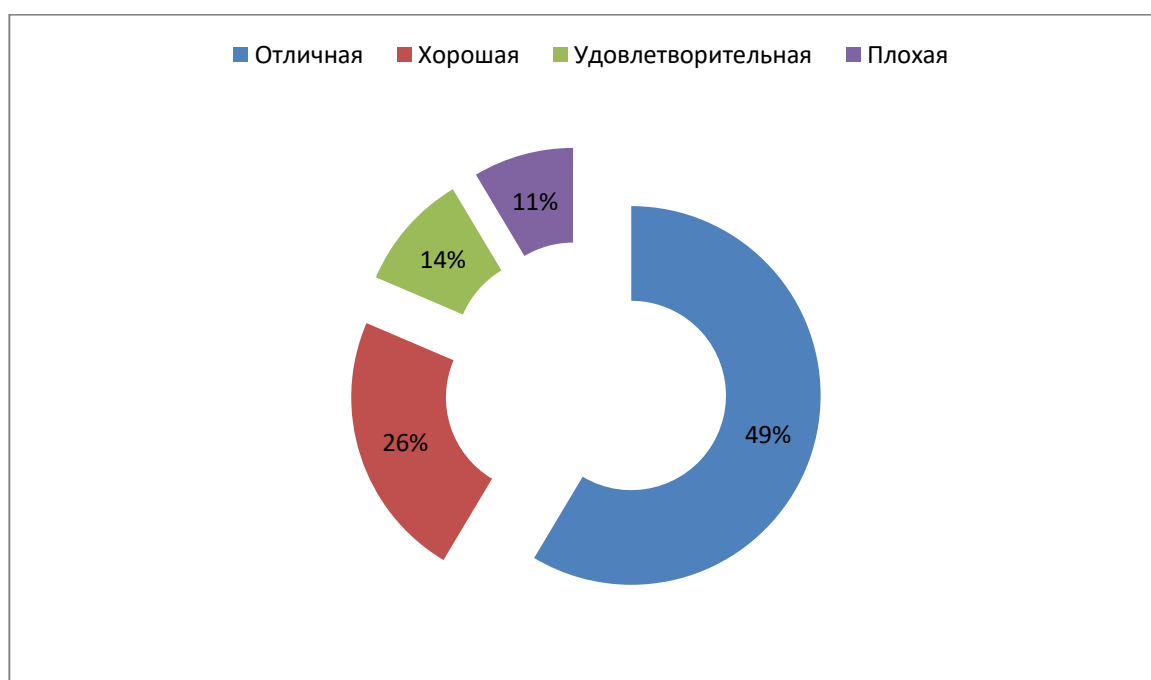


Рис. 28. Комплексная оценка получаемого морального поощрения сотрудников

На рисунке 28 можно увидеть, что 49% опрошенных сотрудников считают комплексную оценку получаемого морального поощрения как хорошую. 14% оценивают как отличную, в основном так ответило руководство, 26% сотрудников оценили как удовлетворительную и 11% работников поставили плохую оценку.

В данном случае нужно срочно проводить мероприятия по моральному стимулированию сотрудников ООО "Сура-Лес", тем самым увеличивая производительность труда и лояльность со стороны работников.

Далее рассмотрим, Считают ли сотрудники справедливым степень внимания со стороны руководства за проявленную ими инициативу. Данные представлены на рисунке 29:

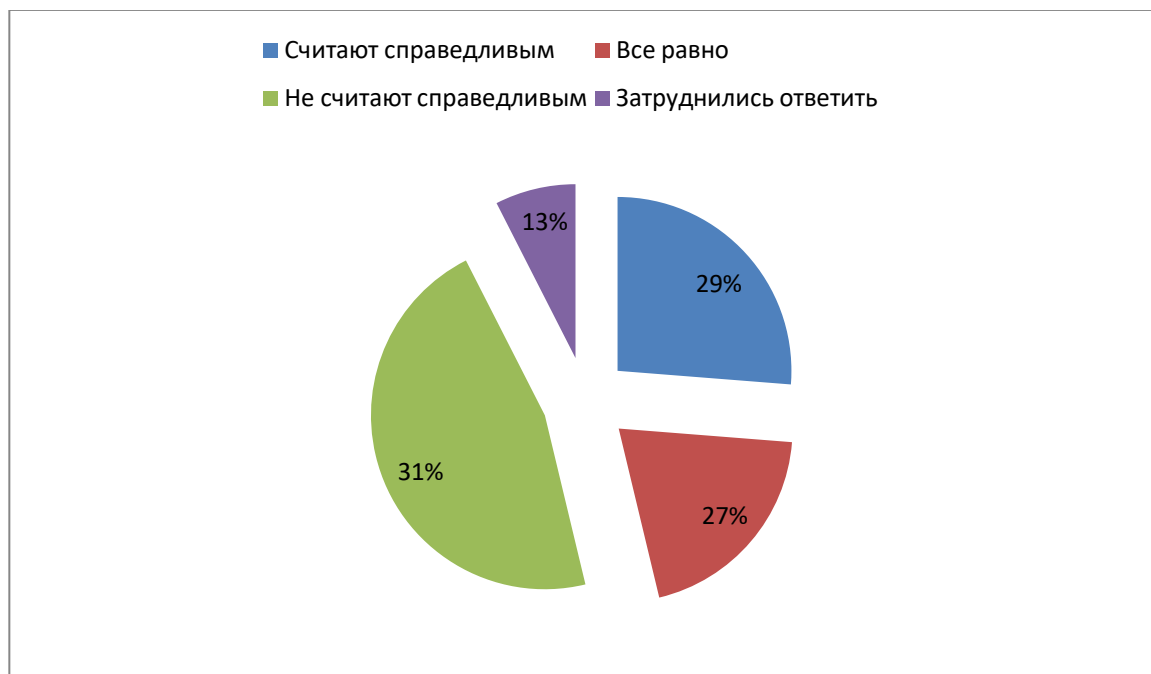


Рис.29. Мнение сотрудников справедливый степень внимания со стороны руководства за проявленную ими инициативу

На рисунке 29 наглядно показано что 36% опрошенных респондентов считают справедливым степень внимания со стороны руководства за проявленную ими инициативу. Также 27% сотрудников считают, что им все равно и остались равнодушны к данному вопросу, 31% опрошенных высказались отрицательно и не считают справедливым степень внимания со стороны руководства за проявленную ими инициативу. Также 13% работников затруднились ответить на данный вопрос.

Таким образом, по данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой морального стимулирования.

Удовлетворенность организацией и условиями труда в ООО «Сура-Лес» оценивается как удовлетворительная.

Это говорит о неэффективной организации труда, неэффективной системе

морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

В результате анализа выяснилось, что удовлетворенность системой морального и материального стимулирования. Низкому удовлетворению соответствует отношение работников к существующим системам морального и материального стимулирования.

Прежде всего, они не удовлетворены существующей системой вознаграждения и условиями труда.

Большая часть сотрудников в ООО "Сура-Лес" считает себя способными сотрудниками. также часть респондентов считают иначе, сказав, что они не способные работники.

Несомненно, для той группы людей, которая оценивает себя как не способного работника, стоит проводить мероприятия по повышению моральной мотивации, например, такие как: вешать фотографии отличившихся сотрудников в отчетном месяце на доску почета, предоставление выходного дня в качестве поощрения за хорошо проделанную работу.

По проведенному исследованию, подведем общий итог::

1. У организации ООО «Сура-Лес» есть, огромное желание расти и соответствовать потребностям и желаниям каждого покупателя. ООО «Сура-Лес», стремимся к тому, чтобы развивать и совершенствовать новые идеи, новые возможности. Исходя из анализа факторов стимулирования более половины сотрудников (60%) уверены в том, что мотивация влияет на работу коллектива в целом. Это значит, что руководству стоит использовать материальное и нематериальное стимулирование для эффективной работы на предприятии. Наиболее значимый способ материального стимулирования высокая заработная плата так считают 85% респондентов. Для сотрудников ООО «Сура-Лес» это самый эффективный, но, при этом, и самый дорогой способ трудовой мотивации персонала. Наиболее значимый способ нематериального стимулирования благоприятный климат в коллективе, так считают 34% опрошенных. Для

сближения коллектива необходимо проводить совместные коллективные праздники, выезды на природу в неформальной обстановке, это способствует сплоченности коллектива.

2. По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования.

По результатам опроса в системе мотивации персонала заработная плата в полной мере не выполняет своей стимулирующей функции, так как работники не довольны уровнем заработной платы на предприятии. Но в то же время у сотрудников в организации присутствует большое желание участвовать в программах по стимулированию труда персонала за определенные бонусы.

Также в результате исследования выяснилось, что только малая часть опрошенных работников могут позволить себе потратить в месяц более 4000р на развлечения. 20% сотрудников тратят от 2000р до 4000р без ущерба своему бюджету. Большинство респондентов считают разумным тратить деньги на развлечения в размере, не превышающую 2000р и некоторые из числа респондентов предпочитают не тратить деньги вообще. К этой категории относятся сотрудники в возрасте от 45 лет, а также сотрудники, кто не согласен со своей заработной платой в данной организации. Таким образом, система материального стимулирования в ООО «Сура-Лес» оценивается как удовлетворительная.

3. По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой морального стимулирования.

Удовлетворенность организацией и условиями труда в ООО «Сура-Лес» оценивается как удовлетворительная.

Это говорит о неэффективной организации труда, неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

В результате анализа выяснилось, что удовлетворенность системой морального и материального стимулирования. Низкому удовлетворению

соответствует отношению работников к существующим системам морального и материального стимулирования.

Прежде всего, они не удовлетворены существующей системой вознаграждения и условиями труда.

Большая часть сотрудников в ООО «Сура-Лес», считает себя способными сотрудниками. также часть респондентов считают иначе, сказав, что они не способные работники.

Несомненно, для той группы людей, которая оценивает себя как не способного работника, стоит проводить мероприятия по повышению моральной мотивации, например, такие как: вешать фотографии отличившихся сотрудников в отчетном месяце на доску почета, предоставление выходного дня в качестве поощрения за хорошо проделанную работу

3. ПРОГРАММА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

3.1. Методы развития системы мотивации труда персонала

Из обобщения изученных данных и проведенных исследований можно сделать вывод о том, что для получения наибольшей эффективности следует использовать системный подход к мотивации персонала.

Системный подход к мотивации персонала основан на всестороннем учете психологических принципов мотивационного процесса индивидуальной и групповой деятельности, а также действенных методах мотивации привлечения, удержания и эффективного труда²². Системный подход в мотивации предполагает использование всех видов мотивации в комплексе. При этом, можно выделить три взаимосвязанных уровня, на которых осуществляется мотивация: личностный, групповой и организационный.

На личностном уровне особое значение приобретает классификация мотивации в зависимости от временных рамок. Может осуществляться сиюминутная, краткосрочная, среднесрочная и долгосрочная мотивация конкретного работника. Ключевое значение на личностном уровне имеют такие принципы мотивации, как связь с интересами работника и своевременность. Следует найти баланс материальных интересов работодателя и работника. Часто при выполнении должностных обязанностей работник не в полной мере использует все свои личностные умения, навыки, качества и знания. При этом, мотивация работника будет постепенно снижаться, если большинство его способностей не будет использоваться при выполнении заданий. Поэтому, для развития мотивации необходимо, чтобы потенциал работника мог быть реализован и оценен.

Кроме этого, повышение требований к профессиональным качествам работника должно сопровождаться с обеспечением возможности для его карьерного и личностного развития.

Спецификой мотивации на групповом уровне является мотивация

групповой работы, которая сводится к определению круга заданий, эффективное выполнение которых возможно лишь групповым способом. Мотивирующим фактором групповой работы является проведение соревнований с другими группами. Также важно отметить прямую связь между индивидуальной ответственностью за итоговый результат групповой деятельности и оценкой вклада каждого члена группы с мотивацией к достижениям. При этом, снижению мотивации способствует отсутствие ясных критериев вклада каждого работника и персональной ответственности за результат деятельности.

По результатам исследования можно сделать вывод, что в организации главным мотивирующим фактором для работника является уровень оплаты труда. Однако, как при недостаточном, так и при избыточном финансовом стимулировании, мотивация сотрудника падает, но результаты другого исследования, проведенного исследовательским центром портала Superjob.ru, утверждают, что существуют определенные стимулы, побуждающие людей к результативной работе.

Проведенный опрос среди 60 сотрудников ООО "Сура-Лес" выявил, что большинство респондентов (36 %) ценят такой способ поощрения, как дополнительный выходной или незначительное сокращение рабочего дня, например, возможность раньше уходить с работы. На втором месте стоит гибкий график работы и хорошие бытовые условия в офисе, составляющие по 29 %. Каждый пятый участник 65 исследования (19 %) отметил для себя признание и публичную благодарность руководителя за хорошую работу. Для респондентов, составляющих 16 % от всех опрошенных людей, актуальна помощь и поддержка в личных делах (рецензирование дипломной работы, содействие в оформлении ребенка в детский сад и т. п.). Привлекательной является возможность трудиться дома для 14 % опрошенных. Однако конкурсы и соревнования не вызывают у респондентов большого энтузиазма (7 %). Результаты исследований компаний выявили прямую зависимость между наличием льгот и их количеством, с одной стороны и чувством гордости, и положительным отношением работника к своему предприятию – с другой. Способы достижения эффективной мотивации к труду

многообразны и зависят в первую очередь от человеческих потребностей, норм и ценностей. Таким образом, полученные результаты анализа современных тенденций представляют несомненную ценность для развития системы мотивации труда персонала на предприятии ООО «Сура-Лес» и легли в основу формирования политики и целей стимулирования на предприятии.

С учетом выявленных проблем в организации оплаты труда и стимулирования внедряемая в ООО «Сура-Лес» система стимулирования должна быть основана на политике увеличения влияния неденежных способов стимулирования. Главной целью реализации предлагаемой системы стимулирования на предприятии определено повышение эмоциональной заинтересованности работников в осуществлении своих трудовых функций, направленной на качество и эффективность производственной деятельности предприятия.

Таким образом, программа мероприятий по развитию системы мотивации труда персонала направлена на решение следующих задач:

- совершенствование кадрового потенциала, в условиях формирования лояльных к компании работников;
- повышение эффективности труда, формирование уникальной на предприятии культуры трудовой деятельности;
- стимулирование стремления к освоению передовых технологий в профессиональной деятельности, повышение престижа металлургической деятельности;
- установление комфортного эмоционального фона в коллективе;
- обеспечение осознанного выполнения Правил внутреннего трудового распорядка и соблюдения трудовой дисциплины;
- стимулирование добросовестного отношения к труду и стремление к наиболее полному и эффективному удовлетворению потребностей работников в процессе их трудовой деятельности

3.2. Программа стимулирования труда персонала

Анализ системы стимулирования на предприятии ООО «Сура-Лес» выявил, что в качестве методов стимулирования применяется лишь повременно-премиальная форма заработной платы, при которой 50% заработка составляет премиальная часть за выполнение плана. Другие методы стимулирования не внедрены в деятельность компании, в результате чего обоснованным будет вывод, что компания не стремится создавать благоприятные условия труда и комфортный психологический климат для трудового коллектива. Анкетирование показало, что применяемая на предприятии премиальная система не удовлетворяет сотрудников, так как лишь 44 % 73 опрошенных полностью удовлетворены трудовыми условиями.

Отсюда следует, что в компании необходимо применять неденежные методы стимулирования, которые будут повышать престижность выполняемых трудовых функций. Интенсивность выполнения трудовых обязанностей по-прежнему должна оставаться основанием для стимулирования, поскольку является важным показателем эффективности трудовой деятельности.

Следующим этапом развития системы стимулирования является программа стимулирования для персонала ООО «Сура-Лес» с учетом перечисленных оснований. Результаты этого этапа в систематизированном виде представлены в таблице 4.

Таблица 4

Этапы развития стимулирования

Основание стимулирования	Критерий	Форма стимулирования
	Активное участие в проведении субботников, поздравлении работников со значимыми датами, помощь в проведении опросов	Рекомендация к получению путевки на санаторный отдых для работника и членов его семьи

Обеспечение безаварийной, безотказной и бесперебойной работы оборудования	Самостоятельный ремонт и наладка оборудования	Повышение разряда, рекомендация к повышению по должности
Успешное и добросовестное выполнение работником своих должностных обязанностей в соответствующем периоде (отсутствие замечаний со стороны руководителя)	Стабильное (в течение 3 месяцев) достижение плановых показателей	Преимущественное право составления индивидуального трудового графика на ближайший отчетный период
Повышение плановых и нормативных показателей работы	Стабильное (в течение 3 месяцев) превышение плановых показателей на 5% без замечаний руководителя	Предоставление одного дополнительного выходного дня в отчетном периоде
Инициатива, творчество и применение в работе современных форм и методов организации	Выявление у работника лидерских и организаторских качеств, успешное внедрение предложенных им способов оптимизации производственного процесса	Бесплатное обучение по повышению квалификации, повышение разряда, рекомендация к повышению по должности

Предложенные основания, критерии и формы стимулирования будут способствовать формированию и устойчивому проявлению у работников ответственного и инициативного отношения к трудовым обязанностям.

Разработка показателей и критериев эффективности работы осуществляется с учетом следующих принципов:

- объективность;
- поощрение работника должно определяться на основе объективной оценки результатов его труда;

- предсказуемость;
- работник должен знать, какое поощрение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность;
- поощрение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всей организации, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность;
- поощрение должно следовать за достижением результата;
- прозрачность;
- правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику.

План внедрения предлагаемой системы стимулирования представлен в таблице 5

Таблица 5

Внедрение системы стимулирования

Этап	Продолжительность этапа	Ответственный
Презентация новой системы стимулирования заместителям директора и руководителям отделов	5 дней	Директор, руководитель отдела персонала
Подготовка и утверждение положения об установлении новой системы стимулирования	7 дней	Отдел персонала, директор
Подготовка финансовых ресурсов на реализацию системы стимулирования	7 дней	Заместитель директора по коммерческим вопросам
Ознакомление специалистов и основного производственного персонала	7 дней	Отдел персонала, бригадиры

Осуществление консультаций по применению системы стимулирования	В течение всего периода применения системы стимулирования	Отдел персонала
Анализ итогов реализации стратегий	Через 3 месяца	Директор, заместитель директора
Корректировка стратегий	По мере необходимости	Директор, руководитель отдела персонала

Таким образом, в компании необходимо применять неденежные методы стимулирования, которые будут повышать престижность выполняемых трудовых функций. Интенсивность выполнения трудовых обязанностей по-прежнему должна оставаться основанием для стимулирования, поскольку является важным показателем эффективности трудовой деятельности. Предложенные основания, критерии и формы стимулирования будут способствовать формированию и устойчивому проявлению у работников ответственного и инициативного отношения к трудовым обязанностям.

Разработка показателей и критериев эффективности работы осуществляется с учетом следующих принципов:

- объективность;
- поощрение работника должно определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- предсказуемость;
- работник должен знать, какое поощрение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность;
- поощрение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всей организации, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность;
- поощрение должно следовать за достижением результата;

- прозрачность;
- правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику.

3.3. Оценка экономической эффективности мотивации и стимулирования труда персонала

Экономическая эффективность проекта характеризуется системой экономических показателей, отражающих соотношение связанных с проектом затрат и результатов, и позволяющих судить об экономической привлекательности проекта.

Для оценки эффективности внедрения проекта необходимо выполнить расчет изменения выручки от реализации продукции, расходов предприятия и чистой прибыли.

Любые предлагаемые для внедрения мероприятия в коммерческой организации должны быть обусловлены экономическим эффектом. Эффект от внедрения предложенной системы стимулирования будет проявляться в повышении удовлетворенности сотрудников, снижении текучести кадров, улучшении качества и объемов производимых товаров, в росте количества постоянных клиентов предприятия.

Для расчета экономической эффективности предлагаемой системы стимулирования необходимо сформировать план затрат на предлагаемые мероприятия. Внедрение предложенной системы стимулирования не требует капитальных затрат. Исходя из того, что каждый месяц путевку на санаторный отдых будет получать один работник, а профессиональную переподготовку в Центре повышения квалификации в месяц будут проходить 2 работника, смета затрат на внедрение проекта представлена в таблице 6.

Таблица 6

Смета затрат на внедрение проекта в ООО "Сура-Лес"

Мера стимулирования	Количество, чел./год	Стоимость, руб.	Расходы, руб./год
Предоставление путевки для санаторного отдыха на семью из 4 человек на 2 дня	12	25 000	
Страховые взносы		90 000	
Профессиональная переподготовка 2 сотрудников в Центре профессиональной переподготовки	12	12 000	144 000
Итого		534 000	

Таким образом, расходы предприятия на внедрение системы стимулирования увеличатся на 534 000 руб.

Выполненные исследования показали, что при внедрении неденежных форм стимулирования работающих возможно повышение производительности труда до 5%. Прогнозируется, что в ООО «Сура-Лес» внедрение предлагаемой системы стимулирования позволит повысить производительность труда работников предприятия на 2%. Выработка на одного работающего при этом составит 6797,7 тыс. руб./чел. ($6664,4 * 0,02$).

Тогда выручка от реализации продукции составит:

$$6797,7 * 89 = 604994,2 \text{ тыс. руб./год}$$

Следовательно, прирост выручки от реализации продукции составит:

$$11862,2 \text{ тыс руб./год или } 1,9\%.$$

Изменение объема производства на 1,9% приведет к росту затрат на производство и реализацию продукции. Сумма затрат на производство и

реализацию продукции при изменении объема производства определяется по формуле (2):

$$C_{\text{пр}} = C_{\text{баз}} \times КП + C_{\text{баз}} \times КПОСТ / (1 + в), \quad (2)$$

где $C_{\text{баз}}, C_{\text{пр}}$ – базовое и проектное значения суммы затрат на производство и реализацию продукции, тыс. руб./год;

$КП, КПОСТ$ – доля переменных и постоянных затрат в себестоимости продукции, доли единицы;

$в$ – коэффициент изменения объема производства продукции. Он определяется по формуле (3):

$$в = (В_{\text{пр}} / В_{\text{баз}}) - 1, \quad (3)$$

где $В_{\text{баз}}, В_{\text{пр}}$ – соответственно, базовый и проектный объемы производства продукции.

Затраты на производство и реализацию продукции в базовом периоде составили 562 646 тыс. руб.

По данным ООО «Сура-Лес» доля переменных затрат в общей сумме затрат на производство и реализацию продукции составляет 70%.

Таким образом, при увеличении объема производства на 1,9% сумма затрат на производство и реализацию продукции составит:

$$562646 * 0,7 * 1,019 + 562646 * 0,3 = 570129,2 \text{ тыс. руб.}$$

Сумма прибыли от продаж по проекту составит:

$$604994,2 - 570129,2 = 34865 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост прибыли от продаж составит:

$$34865 - 34865 = 4379 \text{ тыс. руб.}$$

В связи с тем, что затраты, необходимые для реализации данного проекта, в соответствии с действующим законодательством, уменьшают налогооблагаемую прибыль предприятия, их следует учесть при расчете проектной прибыли до налогообложения. Прирост прибыли до налогообложения составит:

4379 – 534= 3845 тыс. руб.

Чистая прибыль возрастет на 3076 тыс. руб.(3845 -3845 *0,2).

Таким образом, выполненные расчеты показали, что годовой экономический эффект от внедрения системы стимулирования персонала ООО «Сура-Лес» составит 3076 тыс. руб. 79

Кроме того, прогнозируется получение социального эффекта от внедрения системы стимулирования персонала в ООО «Сура-Лес». Он проявляется в следующем:

- повышение интереса к работе;
- улучшение взаимоотношений в коллективе, снижение уровня конфликтов;
- улучшение отношений с клиентами;
- повышение качества работы;
- снижение потребности у сотрудников сменить работу, и, как следствие, снижение уровня текучести;
- повышение удовлетворения от работы;
- повышение чувства собственной значимости для организации.

Реализация предложенной системы стимулирования персонала с включением в нее неденежных методов стимулирования персонала за интенсивность и высокие результаты работы, за качество и объем выполняемых работ позволит решить выявленные в ООО «Сура-Лес» проблемы системы стимулирования персонала

Таким образом, следует сделать общий вывод по программе мероприятий по развитию системы мотивации труда персонала:

1) Программа мероприятий по развитию системы мотивации труда персонала направлена на решение следующих задач:

- совершенствование кадрового потенциала, в условиях формирования лояльных к компании работников; – повышение эффективности труда, формирование уникальной на предприятии культуры трудовой деятельности;
- стимулирование стремления к освоению передовых технологий в профессиональной деятельности, повышение престижа металлургической деятельности;
- установление комфортного эмоционального фона в коллективе;
- обеспечение осознанного выполнения Правил внутреннего трудового распорядка и соблюдения трудовой дисциплины;
- стимулирование добросовестного отношения к труду и стремление к наиболее полному и эффективному удовлетворению потребностей работников в процессе их трудовой деятельности.

2) В компании необходимо применять неденежные методы стимулирования, которые будут повышать престижность выполняемых трудовых функций. Интенсивность выполнения трудовых обязанностей по-прежнему должна оставаться основанием для стимулирования, поскольку является важным показателем эффективности трудовой деятельности. Предложенные основания, критерии и формы стимулирования будут способствовать формированию и устойчивому проявлению у работников ответственного и инициативного отношения к трудовым обязанностям.

Разработка показателей и критериев эффективности работы осуществляется с учетом следующих принципов:

- объективность;
- поощрение работника должно определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- предсказуемость;
- работник должен знать, какое поощрение он получит в зависимости от результатов своего труда;

- адекватность;
- поощрение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всей организации, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность;
- поощрение должно следовать за достижением результата;
- прозрачность;
- правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику;

3) Таким образом, выполненные расчеты показали, что годовой экономический эффект от внедрения системы стимулирования персонала ООО «Сура-Лес» составит 3076 тыс. руб. 79.

Кроме того, прогнозируется получение социального эффекта от внедрения системы стимулирования персонала в ООО «Сура-Лес». Он проявляется в следующем:

- повышение интереса к работе;
- улучшение взаимоотношений в коллективе, снижение уровня конфликтов;
- улучшение отношений с клиентами;
- снижение потребности у сотрудников сменить работу, и, как следствие, снижение уровня текучести;
- повышение удовлетворения от работы;
- повышение чувства собственной значимости для организации.

Реализация предложенной системы стимулирования персонала с включением в нее неденежных методов стимулирования персонала за интенсивность и высокие результаты работы, за качество и объем выполняемых работ позволит решить выявленные в ООО «Сура-Лес» проблемы системы стимулирования персо

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате проведенного исследования развития системы мотивации труда персонала деревообрабатывающей организации (на примере ООО «Сура-Лес») можно сделать следующие выводы:

1) Исследование понятия мотивации труда персонала выявило, что мотивация – это важный фактор деятельности организации, позволяющий оказывать существенное воздействие на персонал с целью получения необходимого и планируемого результата. Мотивация связана с процессом стимулирования, которое можно рассматривать как действенное воздействие на персонал. Мотив – это причина начала действий человека, что является психологическим фактором, но данный фактор должен обеспечиваться ответом со стороны организации.

2) Выяснили, что система мотивации составляют материальная и нематериальная части. Если с материальной частью все более-менее понятно - системы бонусов и премий, завязанные на непосредственную продуктивность сотрудника, используемые в разнообразных комбинациях, то с нематериальной частью все значительно сложнее. Она привязана к философии компании и стилю управления. В авторитарной системе, как правило, это система штрафов и жесткого контроля, что является малоэффективным.

3) В выпускной квалификационной работе проведено исследование «Развитие систем трудовой деятельности персонала». Для определения мотивации труда персонала, респондентам была предложена анкета.

Анкета включает в себя 3 блока: Первый блок посвящен факторам, влияющих на систему мотивации труда персонала.

По первому блоку можно сказать что, у организации ООО «Сура-Лес» есть, огромное желание расти и соответствовать потребностям и желаниям каждого покупателя. ООО "Сура-Лес" стремимся к тому, чтобы развивать и совершенствовать новые идеи, новые возможности.

Второй блок посвящен стимулированию труда персонала. По

результатам опроса в системе мотивации персонала заработная плата в полной мере не выполняет своей стимулирующей функции, так как работники не довольны уровнем заработной платы на предприятии. Но в то же время у сотрудников в организации присутствует большое желание участвовать в программах по стимулированию труда персонала за определенные бонусы.

Третий блок направлен на нематериальные методы мотивации труда персонала. По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой морального стимулирования.

Удовлетворенность организацией и условиями труда в ООО «Сура-Лес» оценивается как удовлетворительная.

Это говорит о неэффективной организации труда, неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать

ООО «Сура-Лес». Полученная информация по первому блоку вопросов позволяет получить общее представление о состоянии дел в организации.

4). Про проведенному исследованию выявили, что у организации ООО «Сура-Лес» есть, огромное желание расти и соответствовать потребностям и желаниям каждого покупателя. ООО «Сура-Лес», стремимся к тому, чтобы развивать и совершенствовать новые идеи, новые возможности. Исходя из анализа факторов стимулирования более половины сотрудников (60%) уверены в том, что мотивация влияет на работу коллектива в целом. Это значит, что руководству стоит использовать материальное и нематериальное стимулирование для эффективной работы на предприятии. Наиболее значимый способ материального стимулирования высокая заработная плата так считают 85% респондентов. Для сотрудников ООО «Сура-Лес» это самый эффективный, но, при этом, и самый дорогой способ трудовой мотивации персонала. Наиболее значимый способ нематериального стимулирования благоприятный климат в коллективе, так считают 34% опрошенных. Для сближения коллектива

необходимо проводить совместные коллективные праздники, выезды на природу в неформальной обстановке, это способствует сплоченности коллектива.

5). По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования.

По результатам опроса в системе мотивации персонала заработная плата в полной мере не выполняет своей стимулирующей функции, так как работники не довольны уровнем заработной платы на предприятии. Но в то же время у сотрудников в организации присутствует большое желание участвовать в программах по стимулированию труда персонала за определенные бонусы.

Также в результате исследования выяснилось, что только малая часть опрошенных работников могут позволить себе потратить в месяц более 4000р на развлечения. 20% сотрудников тратят от 2000р до 4000р без ущерба своему бюджету. Большинство респондентов считают разумным тратить деньги на развлечения в размере, не превышающую 2000р и некоторые из числа респондентов предпочитают не тратить деньги вообще. К этой категории относятся сотрудники в возрасте от 45 лет, а также сотрудники, кто не согласен со своей заработной платой в данной организации. Таким образом, система материального стимулирования в ООО «Сура-Лес» оценивается как удовлетворительная.

б). По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой морального стимулирования.

Удовлетворенность организацией и условиями труда в ООО «Сура-Лес» оценивается как удовлетворительная.

Это говорит о неэффективной организации труда, неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать.

В результате анализа выяснилось, что удовлетворенность системой морального и материального стимулирования. Низкому удовлетворению соответствует отношение работников к существующим системам морального и материального стимулирования.

Прежде всего, они не удовлетворены существующей системой вознаграждения и условиями труда.

Большая часть сотрудников в ООО «Сура-Лес», считает себя способными сотрудниками. также часть респондентов считают иначе, сказав, что они не способные работники.

Несомненно, для той группы людей, которая оценивает себя как не способного работника, стоит проводить мероприятия по повышению моральной мотивации, например, такие как: вешать фотографии отличившихся сотрудников в отчетном месяце на доску почета, предоставление выходного дня в качестве поощрения за хорошо проделанную работу

7) В рамках проведенного исследования была предложена программа мероприятий по развитию системы мотивации труда персонала, которая направлена на решение следующих задач:

- совершенствование кадрового потенциала, в условиях формирования лояльных к компании работников;
- повышение эффективности труда, формирование уникальной на предприятии культуры трудовой деятельности;
- стимулирование стремления к освоению передовых технологий в профессиональной деятельности, повышение престижа металлургической деятельности;
- установление комфортного эмоционального фона в коллективе;
- обеспечение осознанного выполнения Правил внутреннего трудового распорядка и соблюдения трудовой дисциплины;
- стимулирование добросовестного отношения к труду и стремление к наиболее полному и эффективному удовлетворению потребностей работников в процессе их трудовой деятельности.

8) Выяснили, что в компании необходимо применять неденежные методы стимулирования, которые будут повышать престижность выполняемых трудовых функций. Интенсивность выполнения трудовых обязанностей по-прежнему

должна оставаться основанием для стимулирования, поскольку является важным показателем эффективности трудовой деятельности. Предложенные основания, критерии и формы стимулирования будут способствовать формированию и устойчивому проявлению у работников ответственного и инициативного отношения к трудовым обязанностям.

Разработка показателей и критериев эффективности работы осуществляется с учетом следующих принципов:

- объективность;
- поощрение работника должно определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- предсказуемость;
- работник должен знать, какое поощрение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность;
- поощрение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всей организации, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность;
- поощрение должно следовать за достижением результата;
- прозрачность;
- правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому работнику.

9 Выполненные расчеты показали, что годовой экономический эффект от внедрения системы стимулирования персонала ООО «Сура-Лес» составит 3076 тыс. руб. 79.

Кроме того, прогнозируется получение социального эффекта от внедрения системы стимулирования персонала в ООО «Сура-Лес». Он проявляется в следующем:

- повышение интереса к работе;

- улучшение взаимоотношений в коллективе, снижение уровня конфликтов;
- улучшение отношений с клиентами;
- повышение качества работы;
- снижение потребности у сотрудников сменить работу, и, как следствие, снижение уровня текучести;
- повышение удовлетворения от работы;
- повышение чувства собственной значимости для организации.

Реализация предложенной системы стимулирования персонала с включением в нее неденежных методов стимулирования персонала за интенсивность и высокие результаты работы, за качество и объем выполняемых работ позволит решить выявленные в ООО «Сура-Лес» проблемы системы стимулирования персонала

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрютин М.С. Анализ финансово–экономической деятельности предприятия [Текст]: учебник. 1-е изд./ Абрютин М.С. Учебное пособие. – М.: Дело и сервис, 2015. – 265 с.
2. Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии [Текст]: 3-е изд. Учебник / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев. — Электрон. дан. — М. : Дашков и К, 2014. — 400 с.
3. Алиев, И. М. Экономика труда в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст]: учебник. 3-е изд./ И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 228 с.
4. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст]: учебник. 3-е изд./ Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. – М.: 2016. – 425 с
5. Барановская Н. И. Повышение конкурентоспособности строительной организации на основе развития ее кадрового потенциала: понятие конкуренции и конкурентоспособности строительной организации, кадровый потенциал: понятие, показатели оценки, направления развития, методика планирования. [Текст]: учебник. 1-е изд/ Барановская Н.И. Повышение конкурентоспособности строительной организации на основе развития ее кадрового потенциала: понятие конкуренции и конкурентоспособности строительной организации, кадровый потенциал: понятие, показатели оценки, направления развития, методика планирования. КЫЗЫЛ: ТувГУ, 2016.-334с.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 141с.
7. Блэйк Р.Р., Мутон Д.С. Научные методы управления / Р.Р., Блэйк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Высшая школа, 2016. – 274 с.
8. Булат Р. Е. Правовые нормы и психологическое сопровождение управления персоналом в строительстве[Текст]: учебник. 1-е издание / Р. Е. Булат –

СПб: Бизнес-пресса, 2016. – 197 с.

9. Булат Р. Е. Теория и практика формирования готовности работников строительных организаций к профессиональной деятельности: поиск, привлечение, оценка, подбор, наем, адаптация, обучение, аттестация, увольнение персонала, документирование кадровой работы / Булат Р. Е., Мосин М. А. – СПб: Стройиздат, 2015. – 212 с.

10. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала . [Текст]: учебник. 1-е / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Управление персоналом: развитие трудового потенциала 2015. - 192 с.

11. Васюхин О.В., Павлова Е.А. Основы мотивации инновационной деятельности промышленного предприятия [Текст]: учебник. 1-е издание /Васюхин О.В. Современные проблемы науки и образования. – 2016.-135с.

12. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент [Текст]: учебник. 5-е /Виханский О.С. Магистр, ИНФРА-М, 2011. – 576 с.

13. Вишнякова М. В. Охота на менеджера в кризисный период. Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров. [Текст]: учебник. 1-е /Вишнякова М.В. Охота на менеджера в кризисный период. Книга для эффективных собственников и вменяемых менеджеров — Москва: Управление персоналом, 2017. — 367 с.

14. Гамиров Н. В. Мотивация труда менеджеров современного предприятия: дис канд. экономич. наук. академия труда и социальных отношений, [Текст]: учебник. 1-е изд/Гамиров Н.В. Мотивация труда менеджеров современного предприятия: дис канд. экономич. наук. академия труда и социальных отношений Москва, 2016.-332с.

15. Гарнов, А. П. Экономика предприятия : учебник для бакалавров / А. П. Гарнов, Е. А. Хлевная, А. В. Мыльник. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 303 с.

16. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: [Текст]: учебник. 1-е изд. / В.И. Герчиков. –М.: ИНФРА–М, Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании 2017. – 282 с.

17. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии: учебник и практикум : [для вузов по экономическим направлениям и специальностям] / В. А. Горемыкин ; [Нац. ин-т бизнеса]. - 9-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2014. - 857 с.

18. Гусаров Ю.В. Теория менеджмента: учебник: [для студентов вузов, обучающихся по направлению 080200 "Менеджмент" (квалификация (степень) - "бакалавр")] /Ю. В. Гусаров, Л. Ф. Гусарова. – М : Инфра-М., 2014.- 261 с.

19. Данилова Н. А., Нуриева Р. Н. Социология и психология управления. Краткий курс. [Текст]: учебник. 1-е изд./ Данилова Н. А., Нуриева Р. Н. Социология и психология управления. Краткий курс. - Москва: Окей-книга, 2016-278с.

20. Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? . [Текст]: учебник. 1-е изд / Иванова С.В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? М.: Издательство "Альпина Паблишер", 2015. – 285с.

21. Иванцевич Д. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы как объект управление. [Текст]: учебник. 1-е изд./ Иванцевич Д. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы как объект управление - М.:Дело, 2016г. - 304с.

22. Иванюженко Р. С., Блинов А. П. Принципы работы с персоналом на крупном предприятии. [Текст]: учебник. 1-е изд/ Иванюженко Р. С., Блинов А. П. Принципы работы с персоналом на крупном предприятии - СПб.: Наука, 2016г. - 302с.

23. Карибова И. Ш. Повышение квалификации строителей как один из главных рычагов роста производительности труда и качества строительной продукции // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2015. – № 2. – С. 293-299.

24. Коротков Э. У. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал /[Текст]: учебник. 1-е/Коротков Э.У. Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 4. – С. 18-30.

25. Князева О.В. Стратегия управления персоналом: предпосылки внедрения стратегического подхода к управлению персоналом в российских компаниях

/[Текст]: учебник. 1-е издание./Князева О.В Российское предпринимательство. – 2010. – Т. 1. – № 1. – С. 60-65.

26. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник. 1-е издание. – М.: Инфра–М, 2016. – 528с.

27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. [Текст]: учебник. 1-е издание /Кибанов А.Я. Управление персоналом организации- М.: ИНФРА-М, 2015. -316с.

28. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. [Текст]: учебник. 1-е издание/Кибанов А.Я. Управление персоналом организации - М.: Инфра-М. - 2017г. - 512с.

29. Ковалев В.В. Управление персоналом: учебное пособие [Текст]: учебник. 1-е издание /Ковалев В.В. Управление персоналом– М.: Дело, 2014. – 213 с.

30. Ключков, А. Особенности систем мотивации персонала в России / [Текст]: учебник. 1-е изд./ Ключков А. Управление персоналом. – 2015. – 55с.

31. Ключков, А. Особенности систем мотивации персонала в России / [Текст]: учебник. 1-е изд/ Ключков А. Управление персоналом. – 2015. – 108с.

32. Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования "человека работающего": учебное пособие. [Текст]: учебник. 1-е изд Москва: РИОР Инфра-М, Измерение мотивации и стимулирования "человека работающего" 2015. — 135 с.

33. Корогодина И.П. Экономическая теория труда: . [Текст]: учебник. 1-е изд / Корогодина И.П. Экономическая теория труда М.: Экономика, 2015. – 238 с.

34. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров [Текст]: учебник. 1-е изд / Э. М. Коротков. Менеджмент: учебник для бакалавров — 3-е изд., М.: Издательство Юрайт, 2014. — 684 с.

35. Левина С.Ш., Судоргина Н.В. / [Текст]: учебник. 1-е издание/ Левина С.Ш., Судоргина Н.В. Современные тенденции в мотивации труда персонала строительных компаний в условиях кризиса//Уральский научный вестник. 2017. Т. 11. № 1. С. 003-008.

36. Левина С.Ш., Пономарева И.К. Управление мотивацией труда персонала организаций / [Текст]: учебник. 1-е / Монография С. Ш. Левина, И. К. Пономарева ; М-во образования и науки Российской Федерации, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования "Пензенский гос. ун-т архитектуры и строительства". Пенза, 2010

37. Листик, Е. М. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст]: учебник. 1-е издание. / Е. М. Листик. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 300 с

38. Литвинюк А.А.: Организационное поведение. [Текст]: учебник. 1-е изд. Организационное поведение М.: Юрайт, 2015. –323с.

39. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 482 с

40. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник [Текст]: учебник. 1-е издание / Л.И.Лукичева. – М.: ОМЕГА–Л, 2014. – 383 с.

41. Магура М.И. Управление мотивацией персонала. / [Текст]: учебник. 1-е / Магура М.И. Управление мотивацией персонала 2015.-211с.

42. Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: [Текст]: учебник. 1-е издание/Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации М., 2008. – 40 с.

43. Мерманн Элизабет Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации; Гуманитарный центр - Москва, 2015. - 184 с.

44. Кудымова М. А., Жвик Е. И. Роль адаптации персонала в кадровой политике организации [Текст] // Экономическая наука и практика: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2016 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2016. — 112 с.С. 64-66.

45. 40. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности; [Текст]: учебник. 1-е/ Пряжников Н.С. Мотивация трудовой деятельности Академия –

Москва, 2017. – 338 с.

46. Самуйлова Е.И. Система оплаты труда на основе учета уровня квалификации персонала: [Текст]: учебник. 1-е / Самуйлова Е.И. Система оплаты труда на основе учета уровня квалификации персонала, 2016. –158с.

47. Петрушина О.Р. Секреты мотивации персонала [Текст]: учебник. 6-е издание./Петрушина О.Р. Секреты мотивации персонала 2015-244с.

48. Пономарева И., Левина С. ./ [Текст]: учебник. 1-е издание Пономарева И., Левина С.Ш. Приоритеты управления трудовой мотивацией//Экономист. 2010. № 2. С. 81.

49. Пономарева И., Левина С. [Текст]: учебник. 1-е издание Пономарева И., Левина С.Ш. Управление мотивацией руководителей и специалистов организации//Управление персоналом. 2010. № 3. С. 58-61.

50. Резник С.Д., Левина С.Ш. / [Текст]: учебник. 1-е издание Стимулирование трудовой деятельности хозяйственных руководителей//Экономика строительства. 1995. № 2. С. 13.

51. Симонова М. В. Управление персоналом в организациях строительного комплекса. [Текст]: учебник. 1-е издание – Самара: Самарский гос. архитектурно-строит. ун-т, 2016 – 198 с.

52. Слезингер, Г. Э. Труд в условиях рыночной экономики. [Текст]: учебник. 6-е издание./Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики Учебное пособие. – М.: ИНФРА–М, 2016. – 336 с.

53. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата [Текст]: учебник 3-е изд./ Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. – 323 с

54. Федорова Н.В. Экономика труда: [учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" для бакалавров] /Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М.: КноРус, 2016. – 232 с.

55. Феклистов И. И. Кадровое ресурсное обеспечение инновационного развития строительных организаций [Текст]: учебник. 1-е издание /Феклистов И.И.

Экономическо Хазанович Э.С. Иностранные инвестиции.- М.: КноРус, 2016.-33с.

56. Хасанова Б.Ф., Буренина И.В. Синергия как метод повышения эффективности деятельности компании [Текст]: учебник. 6-е издание./Хасанова Б.Ф, Буренина И.В. 2014.-432с.

57. Царькова Л.Н., Черкасов М.Н. Необходимость использования инновационных технологий для решения основных проблем современной экономики / Экономика и современный менеджмент: теория и практика. — 2016. — № 34. — С. 34—39.

58. Чалдаева, Л. А. Экономика предприятия : учебник и практикум для академического бакалавриата[Текст]: учебник. 5-е издание. / Л. А. Чалдаева. — 5-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 435 с.

59. Черкасов М.Н. Эффективные инновационные проекты как необходимое условие развития российских производственных предприятий [Текст]: учебник. 1-е издание /Черкасов М.Н. Естественные и технические науки. — 2015. — № 6. — С. 299—301.

60. Шаповалов М.А. Инвестиционный климат в России: на пути к созданию международного финансового центра [Текст]: учебник. 6-е издание./ Шаповалов М.А. Вестник федерального бюджетного учреждения «Государственная регистрационная палата при Министерстве юстиции Российской Федерации». — 2015. – 218 с.

61. Шаповалов М.А. Инвестиционный климат в России: на пути к созданию международного финансового центра [Текст]: учебник. 6-е издание./ Шаповалов М.А. Вестник федерального бюджетного учреждения «Государственная регистрационная палата при Министерстве юстиции Российской Федерации». 18—е возрождение России. – 2016.- 320 с.

62. Широкова, Г.В. Управление изменениями в российских компаниях [Текст]: учебник. 3-е изд. / Г.В. Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. – 480 с.

63. Широкова, Г.В. Управление изменениями в российских компаниях [Текст]: учебник. 3-е изд. / Г.В. Широкова; Высшая школа менеджмента СПбГУ. –

СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2009. – 464 с.

64. Конституция Российской Федерации" (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2016 N 11-ФКЗ [Электронный ресурс].

[URL:http://www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

65. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) [Электронный ресурс].

[URL:http://www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

- 6. Удовлетворены ли вы существующей системой мотивации?**
а) удовлетворены б) не удовлетворены
- 7. Нужна ли Вам вообще система мотивации персонала?**
а) нужна б) не нужна
- 8. Заинтересованы ли вы в профессиональном развитии?**
а) заинтересован б) не заинтересован в) затрудняюсь ответить
- 9. Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат?**
а) Приведут б) Не приведут
- 10. Представляет ли ценность для вас получаемое вознаграждение?**
а) представляет б) Не представляет

2) Стимулирование труда персонала

- 1. Готовы ли вы получать премии не деньгами, а значимыми вещами, которые бы удовлетворили ваши потребности?**
а) Да б) Нет в) затрудняюсь ответить
- 2. Насколько Вам важно повышение квалификации?**
а) очень важно б) важно в) мало важно г) не важно
- 3. Выберите аспекты, наиболее важные для Вашей работы?**
а) материальная мотивация сотрудников б) условия труда
в) возможность карьерного роста
- 4. Согласны ли Вы со своей заработной платой?**
а) согласен б) не согласен в) воздержусь от ответа
- 5. Какую сумму в месяц вы тратите за развлечения (походы в кино, кафе, бильярд, сауну и т.д.)?**
а) 0 б) 0-2000
в) 2000-4000 г) 4000 и более
- 6. Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда?**

а)уверен б) не уверен в)затрудняюсь ответить

7. Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие?

а)да б)нет в)затрудняюсь ответить

8. Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии?

а) выше среднего в)средне б) Ниже среднего в)затрудняюсь ответить

9. Какова ваша комплексная оценка получаемого морального поощрения?

а) высокая б) Низкая

10. Вам было бы интересно поучаствовать в новой системе мотивации персонала с учетом того, что к ней придется подстроиться, но в тоже время она принесет определенные бонусы?

а) да, интересно б)нет, не интересно

11. Главным для вас мотивационным фактором выступит ваша потребность, потребность вашей второй половины, потребность вашего ребенка?

а) моя б) жены в) ребенка

12. Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете Вы?

а)известно б)не известно в)затрудняюсь ответить

3 Нематериальные методы мотивации труда персонала

1. Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение является справедливым?

а) Уверен б) Не уверен в)затрудняюсь ответить

2. Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к возможности карьерного роста?

а)ожидаю б)не ожидаю в)затрудняюсь ответить

3. Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемому вниманию со стороны коллег за этот результат?

а) приведут б) Не приведут в) может быть г) затрудняюсь
ответить

4. Уверены ли вы в том, что получаемое вами признание со стороны коллег и руководства справедливо по отношению к результатам вашего труда?

а) уверен б) не уверен в) затрудняюсь ответить

5. Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии?

а) высокая б) средняя в) низкая г) затрудняюсь ответить

6. Считаете ли вы себя способным работником ?

а) считаю б) не считаю в) может быть г) затрудняюсь ответить

7. Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие?

а) да, высокие б) Нет, не высокие

8. Какую ценность представляет для вас организация отдыха?

а) высокая б) средняя в) низкая г) затрудняюсь ответить

9. Какова ваша комплексная оценка получаемого морального поощрения?

а) отлично б) хорошо в) удовлетворительно г) плохо

10. Считаете ли вы справедливым степень внимания со стороны руководства за проявленную вами инициативу?

а) считаю б) все равно в) не считаю г) затрудняюсь

ответить

Личные данные:

1. Ваш пол:

- а) мужской,
- б) женский

2. Ваш возраст:

- а) до 20 лет
- б) 21 – 25
- в) 26 – 30
- г) 31 – 35
- д) 36 – 40
- з) 41 и больше

3. Образование:

- а) неполное среднее
- б) высшее
- в) среднее специальное
- г) неполное высшее

4. Общий стаж работы:

- а) до 5 лет
- б) 6 – 10 лет
- в) 11 – 15 лет
- г) 16 – 20 лет

Сводные результаты анкетирования сотрудников организации

Факторы, влияющие на мотивацию труда персонала

Таблица 1

Степень удовлетворенности сотрудников ООО "Сура-Лес" своей работой

Варианты ответов	Кол-во чел	%
работой доволен	20	28
скорее недоволен, чем доволен	28	60
Скорее доволен, чем недоволен	12	12

Таблица 2

Наиболее значимые и не значимые факторы в работе

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Престиж работы	12	3
безопасность	12	5
Заработная плата	19	90
Интенсивность работы	6	2

Таблица 3

Влияние мотивации на повышение эффективности работы, %

Варианты ответов	Кол-во чел	%
да	4	60
нет	6	32
Затрудняюсь ответить	11	8

Таблица 4

Способы материального стимулирования

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Высокая заработная плата	6	85
Надбавки за стаж	24	5
13-я заработная плата	1	7
ДМС	22	3

Таблица 5

Методы нематериального стимулирования труда

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Занятие любимым делом	59	96
Благоприятный климат в коллективе	1	6

Таблица 6

Степень удовлетворения сотрудников ООО "Сура-Лес" своей работой

Варианты ответов	Кол-во чел	%
да	44	78
нет	16	22

Таблица 7

Нужна ли сотрудникам система мотивации труда

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да	59	96
Нет	1	4

Таблица 8

Заинтересованность сотрудников в профессиональном развитии

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да	42	75
Нет	15	25

Таблица 9

Мнение сотрудников о том, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да	44	68
Нет	16	32

Таблица 10

Ценность для работников получаемое вознаграждение

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Представляет	2	3
Не представляет	58	97

Стимулирование труда персонала

Таблица 11

Готовность получения премии не деньгами, а значимыми вещами, которые бы удовлетворяли потребности

Варианты ответов	Кол-во чел	%
да	50	83
нет	10	17

Таблица 12

Важность повышения квалификации

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да	50	73
Нет	10	27

Таблица 13

Наиболее важные аспекты для работы сотрудников

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Материальная мотивация сотрудников	34	61
Условия труда	10	19
Возможность карьерного роста	22	11

Таблица 14

Сумма, потраченная сотрудниками на развлечения(кафе, кино, рестораны)

Варианты ответов	Кол-во чел	%
0-2000р	48	64
2000-4000р	10	20
4000р и более	2	11

Таблица 15

Согласие сотрудников со своей заработной платой

Варианты ответов	Кол-во чел	%
да	45	75
нет	15	25

Таблица 16

Уверенность сотрудников что получаемое ими вознаграждение справедливо по отношению к результатам Вашего труда

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да	42	64
Нет	23	25
Затруднились ответить	8	11

Таблица 17

Мнение сотрудников, что затрачиваемые ими усилия за выполнение работы высокие

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да	39	70
Нет	15	27
Затруднились ответить	3	3

Таблица 18

Оценка своей роли в процессе коллективного труда на Вашем предприятии

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Высоко	47	67
Низко	23	33

Таблица 19

Комплексная оценка сотрудников получаемого морального поощрения

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Высокая	45	67
Низкая	5	13
Затрудняюсь ответить	10	20

Таблица 20

Главный мотивационный фактор выступающий для сотрудников: личная потребность, потребность второй половины, потребность ребенка

Варианты ответов	Кол-во чел	%
доброжелательные	15	67
"натянутые"	6	20
враждебные	4	13

Нематериальные методы мотивации труда персонала

Таблица 21

Уверены ли Вы в том, что получаемое Вами признание со стороны коллег и руководства справедливо по отношению к результатам Вашего труда?

Варианты ответов	Кол-во чел	%
да	15	67
нет	10	33
Другое (укажите):	0	0

Таблица 22

Как Вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на Вашем предприятии

Варианты ответов	Кол-во чел	%
да	15	67
нет	10	33

Таблица 23

Считаете ли Вы, себя способным работником

Варианты ответов	Кол-во чел	%
да	15	67
нет	5	13
редко	5	20

Таблица 24

Уверенность сотрудников в том, что получаемое ими вознаграждение является справедливым

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да	47	68
Нет	23	32

Таблица 25

Ожидание сотрудников, что работа приведет к возможности карьерного роста

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да	33	54
Нет	24	44
Затрудняюсь ответить	3	2

Таблица 26

Уверенность работников в том, что получаемое признание со стороны руководства справедливо по отношению к результатам проделанного труда

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Да	15	67
Нет	36	20
Затрудняюсь ответить	4	13

Таблица 27

Оценка своей роли в процессе коллективного труда

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Высоко	38	53
Средне	8	25
Низко	4	17

Таблица 28

Мнение сотрудников о том, что считают себя способным работником

Варианты ответов	Кол-во чел	%
да	45	67
нет	15	33

Таблица 29

Ценность представления для сотрудников организация отдыха

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Высокая	35	67
Средняя	25	20
Низкая	5	13

Личные данные

Таблица 30

Пол

Варианты ответов	Кол-во чел	%
мужской,	59	94
женский	1	6

Таблица 31

Образование

Варианты ответов	Кол-во чел	%
Неполное среднее	2	3,3
Среднее	5	8,3
Средне-специальное	15	25
Высшее	38	63,3

Таблица 32

Стаж работы

Варианты ответов	Кол-во чел	%
От 1 до 5 лет	4	33,3
От 5 до 10 лет	10	38,3
От 10 до 15 лет	7	28,3

Таблица 33

Возраст

Варианты ответов	Кол-во чел	%
до 25 лет	5	3
25-35 лет	10	22
35-45 лет	15	25
Свыше 45 лет	30	50

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

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиографический список включает 60 источников.

Один экземпляр работы сдан в архив университета.

« 15 » _____ июня _____ 2018 г.

(подпись автора работы)

Швецова Е.В.